

ГЕРБЕРТ Н. КЭССОН

ИСКУССТВО ДЕЛАТЬ ДЕНЬГИ



Герберт Ньютон Кэссон

**ИСКУССТВО ДЕЛАТЬ
ДЕНЬГИ**

**Санкт-Петербург
Издательство «ЛИТЕРА»
Издательство «ВИАН»
1997**

ББК 95.7
К 98

Перевод с английского Б. Монахова

Кэссон Г. Н.

К 98 Искусство делать деньги: /Пер. с англ. — СПб.: Издательство «Литера». Издательство «ВИАН», 1997. — 160 с.

В настоящее издание входят две книги известного английского предпринимателя Герберта Н. Кэссона «Искусство делать и сохранять деньги» и «Искусство торговать». В простой и доступной форме автор излагает принципы, которые лежат в основе успеха.

Герберта Н. Кэссона часто называют «Дейлом Карнеги для деловых людей». Его «советы» и «правила» — это азбука современного бизнесмена.

ISBN 5—86617—059—0

© Издательство «Литера», 1997

© «Искусство торговать». Перевод. Б. Н. Монахов, 1997

© Обложка, афино, 1997

**ИСКУССТВО
ДЕЛАТЬ И СОХРАНЯТЬ
ДЕНЬГИ**

ЧАСТЬ I

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПРЕДИСЛОВИЕ

Как вы сами убедитесь, высказанные в этой книге рекомендации применимы ко всем видам производства и торговли. В них речь идет не о какой-то одной разновидности бизнеса, а о том, что есть общего во всех коммерческих предприятиях.

Нет такого бизнеса, который бы состоял только из уникальных, неповторимых, специфических особенностей. Как правило, бизнес на 80% состоит из самого обыденного и привычного. Но совсем немного деловых людей отдадут себе в этом отчет. А так как я вот уже более полувека погружен в мир бизнеса и исследовал более трехсот его различных видов, то оказался в положении, позволившем мне открыть общие элементы для всего бизнеса.

Как я установил, обычно человек достаточно хорошо знает специальную сторону своего бизнеса, но редко настолько же хорошо в курсе его общей части. Большинство банкротств вызваны недостатком не социального, а именно общего знания — о менеджменте, сбыте, организации дела, финансах.

Поэтому мне показалось целесообразным подготовить книгу, имеющую дело с общими для всех видов бизнеса вещами, книгу, которую люди держали бы у себя на рабочем столе в офисе рядом со знаменитым универсальным ежегодным справочником Уайтэйкера и железнодорожнымписанием. Книгу для повседневного пользования, способную оказать помощь в принятии решений, в организации правильного ведения бизнеса.

Я обнаружил, что существует по крайней мере Двенадцать Правил, или Принципов, которые следовало бы знать каждому деловому человеку. Они сформулированы в этой книге. Их можно было бы назвать Двенадцатью Условиями Успеха, поскольку никакое игнорирующее их дело не может быть процветающим. Поэтому я считаю, что эта книга стоит тех денег, за которые она будет куплена.

Глава 1. НЕОБХОДИМЫ ПРЕИМУЩЕСТВА

Нужно иметь какие-нибудь преимущества. В противном случае бороться за успех будет гораздо труднее.

Каждый человек, занимающийся или планирующий заниматься бизнесом, должен спросить самого себя: «Какими преимуществами я уже обладаю и какие преимущества я смогу получить перед другими людьми? Что является моими бесспорными сильными качествами?»

Если у человека нет никаких преимуществ, то, что бы он ни делал, все в бизнесе оборачивается против него. Его дело, скорее всего, всегда будет оставаться маленьким. Причины, достаточной для роста, в данном случае просто не существует.

Какие же человек может иметь преимущества? Начать выяснение того, что в данном случае имеется в виду, я предлагаю со следующих пяти указаний.

1. Местонахождение. Существуют определенные идеальные места для магазинов, ресторанов, гаражей и гостиниц. И человек должен настойчиво искать лучшее доступное ему место для своего бизнеса. Если его стартовый капитал позволяет начать только с небольшого магазина, ему следует поискать клочок земли на самой оживленной улице. Главное — не размеры магазина, а количество прохожих. Десятифутовый фасад магазина на главной торговой улице лучше тридцатифутового на второстепенной.

2. Специальные Знания. Если человек в результате обучения или практической деятельности стал знатоком в какой-либо области, то он готов к ведению своего собственного дела. Квалифицированный повар имеет преимущество, если открывает свой ресторан. Но как же мало поваров в действительности это делают! А человек, разбирающийся в автомобилях, может открыть гараж.

Человек, обладающий врожденными или приобретенными качествами торговца, способен добиться успеха почти в любом деле. Почему? Потому что он будет в своем бизнесе первостепенное значение придавать сбыту. А это как раз и есть правильный способ вести дело.

3. Личная Популярность. Располагающий к себе человек, которого широко знают, у которого много друзей, имеет очевидное преимущество в своем деле. В бизнесе очень многое зависит от расположения и поддержки окружающих.

Когда популярный игрок в крикет открывает магазин спортивных товаров, он имеет колоссальное преимущество на территории Великобритании или Австралии. Так же обстоит дело, когда бывший борец по-

купает гостиницу. Или когда бывший мэр становится владельцем магазина. Часто прибыльным бизнес делают не товары или услуги, а личная популярность хозяина.

4. Личные Качества. Это совсем другое, нежели личная популярность. Это одно из лучших преимуществ, какими может обладать человек. Крупнейшим торговцем Америки был Джон Уайнамайкер. После себя он оставил три универмага и семнадцать тысяч наемных работников. И единственное, чему он был обязан своим успехом, — это его личные качества, а не какое-то исключительное умение торговать.

Если человек известен своей честностью и надежностью, своей порядочностью, его бизнес может начинаться медленно, но, скорее всего, он будет прочным. Даже если такой человек представляет собой, как мы говорим, «необработанный алмаз» в бизнесе, он добьется успеха.

5. Эффективность. Это преимущество будет подробно рассмотрено в другой главе. Здесь мы только назовем его. Именно оно больше всего поможет человеку Создать Дело. Именно оно превратит его из любителя в профессионала.

Вместо беспорядочного метания он будет изучать условия, в которых развивается его бизнес. Он будет планировать и принимать обоснованные решения. Он будет в первую очередь делать именно первоочередные дела и сконцентрирует свое внимание на получении прибыли.

Словом, в деятельности человека наступит эра профессионализма. Любой честолюбивый бизнесмен должен в той или иной мере быть профессионалом. А что касается любой крупной фирмы, то ею должна обязательно управляться команда профессионалов. И фирма должна постоянно стремиться к наращиванию своих преимуществ.

Булочник должен иметь либо лучший в своем городе хлеб, либо лучшие двухшиллинговые пирожные. Владелец гастронома — лучший бекон. А автопромышленник — представлять своим клиентам лучшее сервисное обслуживание. И так далее.

Один бизнесмен рассказал мне, как он поставил вопрос об этом на совещании менеджеров отделов своего магазина. «Я сказал им, — поведал он, — что один универмаг в Лондоне известен шелковыми тканями, другой — тканями для платьев, а третий — табачными изделиями. Бесспорно, и мы должны быть известны каким-то нашим выдающимся отделом». Впоследствии это было достигнуто благодаря отделам парфюмерии и книг.

Чем каждый бизнесмен больше всего хотел бы обладать, так это монополией. Это — единственная вещь, которая способна избавить его от конкуренции. Но монополия встречается редко. Если какая-либо фирма и добивается успеха, предлагая публике совершенно новый товар или вид услуг, то через короткий промежуток времени ее уже окружает толпа конкурентов.

Фирма может сохранить свою исключительность в предложении товара, изобретенного и запатентованного в другой стране. Эта та форма монополии, которая до сих пор всегда была очень прибыльной. Но, скорее всего, фирма окажется в условиях конкуренции по выпуску аналогичных товаров.

Вообще говоря, для любой фирмы, крупной или мелкой, целесообразно иметь свою специализацию. Последняя должна составлять лицо фирмы. Если эта специализация хорошо рекламируется, она может стать основным источником получения прибыли. Наличие специализации дает почти такие же преимущества, как и обладание монополией.

Любой человек, продающий только то, что продают и его конкуренты, находится в очень-очень невыгодном положении. Ему не поможет снижение цен. Оно увеличит объем его продаж, но в то же время уменьшит или сведет на нет его прибыль.

Если нельзя сделать свои товары заметными на рынке, то необходимо каким-то другим способом выделить, сделать особенным свой бизнес. Нужно не переставая думать об этом, пока твой бизнес не станет в чем-либо превосходить бизнес конкурентов.

Чикагский торговец Маршалл Филд решил эту проблему, повесив на своем универмаге вывеску «Колледж вежливости». Его продавцы имели лучшую в Соединенных Штатах подготовку. Он первым разработал науку вежливого обслуживания покупателя.

Даже самое незначительное преимущество может сделать бизнесмена лидером в своем районе, городе и даже отрасли. Лошадь, побеждающая на скачках Дерби, может выигрывать с преимуществом в один лошадиный нос. Ни одному человеку еще не удавалось стать лидером без того, чтобы иметь одно или несколько преимуществ перед остальными.

Публику всегда привлекает нечто **особенное**. Если человек не может сделать ничего особенного, его ждет либо неудача, либо лишь незначительный успех.

Если мелкий торговец имеет маленький ветхий магазинчик на улице захудалых магазинов, он может свой выкрасить в **белый** цвет. И его магазин будет выделяться как маяк.

Можно заметить, что в малом бизнесе занимаются главным образом тем, что изготавливают самые обычные вещи самым обычным способом. В этом заключается главная причина того, что этот бизнес останется малым. Также можно заметить: каждый без исключения крупный бизнес обладает каким-либо превосходством, отличительной особенностью в товарах или методах ведения дела.

Сверхпреимущество — вот что кладет начало крупному успеху фирмы. Гигантская нефтяная компания «Стэндард ойл» сразу намного опередила всех конкурентов, как только начала использовать трубопрово-

ды. «Стальной король» Эндрю Карнеги оставил своих соперников далеко позади, когда начал крупномасштабное производство новой марки стали.

Каждый бизнес должен иметь свой конек. Он должен либо производить необычные вещи, либо производить обычные вещи новым способом. Убогий мелкий бизнес! Им переполнены все судебные процессы о банкротствах. Именно от него происходит большая часть катастроф в деловом мире.

Большинство людей, когда начинают свою деловую жизнь, подражают своим конкурентам. Они нацелены на однообразие. Они хотят быть «нормальными». Они боятся экспериментировать. Они делают то же самое, что и другие. Но я считаю своим долгом сказать, что это ошибка.

То, что является общепринятым и не выходит за рамки привычных представлений, попросту не замечается. Обычно оформленная витрина привлекает внимание не более чем одного из двадцати прохожих. Ничем не выделяющийся бизнес всегда окутывает туман забвения. Он никогда не вызывает благосклонности окружающих, а добиться ее является главной задачей человека в его деловой жизни.

Причина, почему ничем не выделяющегося бизнеса так много, состоит в том, что очень немногие люди наделены стремлением к оригинальности. Сами по себе люди являются обыкновенными и не видят существенного значения в придании их бизнесу неповторимости. Дело обстоит именно так, и это нужно признать открыто.

Но также нужно сказать и о другой истине: нормальному человеку средних способностей вполне доступно создание большого бизнеса, обладающего многими отличительными особенностями. Невыдающийся человек может сделать выдающийся бизнес. Он действительно может это, если усвоит важность придания преимуществ своему делу.

Несколько лет назад я познакомился с человеком, который взял обыкновенный товар, усовершенствовал его, поместил в привлекательную упаковку, дал ему другое название и успешно продавал его по всему миру, используя различного рода рекламные средства.

Его примеру способен последовать любой бизнесмен, не обладающий ничем, кроме здравого смысла и честолюбия. Известны методы, с помощью которых не наделенный большим умом человек может создать «умный» бизнес. И в жизни такое случается постоянно.

Бизнес человека должен быть умным. Он должен иметь отличительные черты. Это первое, что надо подчеркнуть. Любой бизнес, являющийся во всех отношениях обыкновенным, никогда не сможет выдержать ударов конкуренции. Он будет только бороться за выживание.

В деловом мире, так же как и в природе, выживает наиболее приспособленный. Сотни тысяч мелких предприятий возникают, в продол-

жение какого-то времени борются за выживание и затем погибают. Они не могут приспособливаться. Он остается обыкновенным, этот мелкий, рядовой бизнес.

Почти каждый крупный бизнес сначала был мелким. Но всегда он изначально обладал рядом преимуществ. Он превосходил своих мелких конкурентов. Потом он по некоторым позициям начинал превосходить крупных. Он продолжал развиваться. Бизнес продолжает расти до тех пор, пока развивает свои преимущества.

Умный менеджер каждую неделю определенное время проводит в раздумьях, как усовершенствовать бизнес, как сделать его более приятным, увеличить его преимущества.

Он знает, что усовершенствования можно проводить бесконечно. И он знает, что делать их нужно постоянно. Конкуренты могут воспользоваться теми новыми идеями и методами, которые были им введены в прошлом году. Поэтому он должен поддерживать свое лидерство. Это та цена, которую каждый выбившийся наверх человек должен платить за свой успех.

В бизнесе всегда есть еще не покоренные вершины. Всегда можно предпринять новое усилие для завоевания благосклонного внимания потенциальных покупателей, сокращения издержек, увеличения продаж и прибыли. То, что являлось преимуществом вчера, завтра может тако-вым не быть.

В большинстве случаев мелкий бизнес вскоре после начала делается рутинным. Его участники выполняют только то, что необходимо, и не больше. Большинство владельцев маленьких магазинов очень похожи на автобусных кондукторов. Они позволили себе стать людьми рутинного мышления. Им и в голову не приходит мысль о том, что нужно заниматься творчеством.

Почти каждый представитель мелкого бизнеса имеет в корне неверные представления о своем деле. Он смотрит на него как на нечто законченное. Дело поставлено, думает он, теперь оно будет работать и приносить деньги. «Больше никаких усилий», — говорит он самому себе. Он думает, что уже выполнил свою миссию и теперь настал черед публики сделать так, чтобы его бизнес приносил деньги.

Словом, он следует по пути наименьшего сопротивления, как и большинство людей. Он не осознает, что малый бизнес нужно толкать вперед и сегодня, и завтра, и каждый день в году. Для того чтобы создать настоящее дело, требуются непрекращающиеся усилия. Этот процесс больше походит даже не на строительство дома, а на работу фермера.

Бизнес создается постоянным наращиванием преимуществ. Главным руководящим принципом должно быть создание оптимальных условий для успеха. Подбор наиболее квалифицированных работников. Приобрете-

ние берегающего труд оборудования. Продвижение способных молодых людей. Экспериментирование в области поиска новых покупателей. Сокращение отходов. Обновление вывески. Рекламная деятельность; расходование на нее не менее двух процентов оборота. Специальное обучение персонала. И многое другое, представляющее собой сверхусилия по завоеванию доброго отношения публики.

Не может быть предела для развития и расширения бизнеса. Подумайте о тысячах идей и усилий, которые привели к созданию мощных предприятий, являющихся лидерами в своих отраслях!

Каждое усовершенствование — это преимущество. Как только у человека появляется свой собственный бизнес, этот человек не должен позволять себе увязнуть в болоте рутинной работы. Главная его задача состоит в наращивании своих преимуществ. Он должен не переставая добиваться наилучшего использования своих активов — денег, товаров, собственности, знаний и опыта. В этом заключается правильная жизненная позиция каждого человека, который собирается открыть или уже начал свое собственное дело.

Глава 2. МАСШТАБЫ БИЗНЕСА ДОЛЖНЫ СООТВЕТСТВОВАТЬ РАЗМЕРАМ КАПИТАЛА

Нужно вести бизнес в рамках своего капитала. В противном случае возникают определенные финансовые неурядицы и возможно банкротство.

Есть старая пословица: «По одежке протягивай ножки». Это мудрая пословица. Ни один портной не станет шить костюма из четырех ярдов материи. Но поразительно, как много людей старается заниматься бизнесом, намного превосходящим возможности их капитала!

Редкая неделя проходит без того, чтобы кто-нибудь не написал мне: «Мне нужно больше капитала». Большинство из тех, кто обращается ко мне, надеются, что я сообщу им имя и адрес компаньона или филантропа.

Но каждому обращающемуся ко мне с такой просьбой я вынужден ответить: «Если Ваш банкир отказывает Вам, то нет другого способа достать больше капитала, кроме как занять у тех, кто Вас знает». Я также говорю им, что необходимо распродать часть предприятия, чтобы высвободить деньги, омертвленные в товарном запасе, неиспользуемой собственности и оборудовании. Возможно, никто из них не использует всего имеющегося капитала. Вероятнее всего, треть его непроизводительна.

Величина капитала определяет размеры и границы бизнеса. Когда бизнес начинает вылезать за эти границы, начинаются финансовые неприятности. Нельзя сделать галлон бизнеса с пинтой капитала. Многие пытаются, но терпят неудачу. Ежегодно в качестве причины большей части банкротств указывается «недостаток капитала». Это стало традиционным объяснением, но редко является действительной причиной крахов. Чем меньше капитал, тем больше необходимость использовать его полностью и получать максимальную годовую прибыль.

Первое, что делает почти каждый начинающий владелец магазина, — это затоваривание. Он покупает товаров, продажа которых займет целый год. Вполне понятно, что вскоре он заявляет: «Мне нужно больше капитала». Он превысил свои возможности.

Если бы он взял за правило покупать товары только в том случае, когда можно по крайней мере хотя бы две трети из них продать в течение тридцати дней, он был бы в состоянии оплачивать свои счета и не испытывал бы финансовых трудностей. Он неразумно распорядился тем небольшим капиталом, который был в его распоряжении. Почему же в таком случае кто-то должен дать ему больше?

Нет, подлинная причина почти каждой неудачи состоит в недостатке деловых знаний и практических навыков. Это суровая правда. И очень немногим людям нравится, когда им ее сообщают.

Есть люди, которые способны учиться. Но большинство — не способны. Любой человек, считающий, что ему нужно больше капитала, может вывести свой бизнес из долговой рутины и превратить его в надежное прибыльное предприятие, если усвоит то, что нужно усвоить. В большинстве случаев он действительно сможет это сделать.

Обычно, когда человек открывает или покупает какое-нибудь дело, первое, что он делает, — это связывает две трети или больше своего капитала. Он берет на себя бизнес, превышающий его возможности. Он руководствуется общей идеей: чем больше его бизнес, тем больше будет его прибыль. Это широко распространенное заблуждение.

Если человеку, имеющему 800 фунтов, предложить купить дело либо за 550 фунтов, либо за 700, в большинстве случаев он купит семисотфунтовое предприятие. После чего у него останется только 100 фунтов оборотного капитала, и вскоре он найдет способы быстро его истратить. Затем он будет испытывать недостаток капитала и постепенно увязнет в трясине долгов.

Неопытный бизнесмен обычно переоценивает свои приобретения. Объем продаж в его бизнесе оказывается ниже того, которого он ожидал. Он также сталкивается с расходами, которых он не предвидел. И когда у него остается слишком маленький оборотный капитал, он вскоре начинает испытывать финансовые трудности.

Он думает о том, что хочет, а не том, что **может** сделать. Он игнорирует границы своих возможностей. Он хочет сделать большое начало. И насколько хватает его капитала, он тратит его с доставляющим удовольствием самомнением. Все это естественно, Такова человеческая природа. Но это неправильное начало для бизнеса.

История большого бизнеса учит, что нельзя игнорировать скромные начала. Одна из крупнейших компаний по производству продовольственных товаров начала с того, что один человек ходил с корзиной по домам и торговал приправами с хреном. Многие преуспевающие торговцы начали с лотка на базаре.

Если у человека небольшой капитал, он должен это компенсировать. Он может позволить себе очень немного из того, что нужно. Ему следует как можно меньше тратить на оборудование и обустройство бизнеса. Ему лучше нанять второсортный штат работников. Он должен связываться как можно меньше капитала с тем, что не приносит прибыли. Он должен остерегаться «замороженных активов».

Главное для начала не прибыльность бизнеса, а его **Надежность**. Когда он начинается, его размеры не играют никакой роли. Дуб вырастает из желудя. Каждое новое предприятие — это эксперимент, и неразумно рисковать большими деньгами, пока нет признаков того, что дело будет успешным.

Бизнес делает надежным наличие резервных фондов. Они поддерживают бизнес, когда он испытывает трудности. Именно в этом состоит единственный способ сделать банкротство невозможным. Один универс-маг в Лондоне имеет резервный фонд в 1 000 000 фунтов. Его акции — это сама надежность для вкладчиков. И в самом мелком предприятии можно вести дела так, что оно всегда будет иметь небольшой остаток на счете в банке.

Во всем мире многим новичкам в бизнесе нужно повторять: «Прежде чем бегать, научись ходить». Лучше даже ползком продвигаться вперед, чем сломя голову мчаться к краху. Удача сопутствует сдержанным и скромным, а не выскочкам. Как только человек вкладывает в дело свой капитал, он должен подавить свойственное в большей или меньшей степени всем людям желание пустить пыль в глаза.

Если молодой человек заработал и отложил 25 фунтов, у него есть шанс начать свой собственный бизнес. Если же эти деньги ему подарили или он их выиграл, держа пари, лучше положить их в банк на черный день. Ему лучше не открывать дела: скорее всего, он только потеряет деньги. Способность сохранить деньги — вот первое, чему нужно научиться в мире бизнеса.

В том случае, когда человек располагает небольшим капиталом, его успех всецело зависит от **Hero Самого**. Если он честен, работоспособен, общителен, ему с самого начала будет сопутствовать удача. Если

он пользуется популярностью и уважением, деньги сами поплывут к нему. Все наши деньги приходят к нам из чужих карманов.

С капиталом в 25 фунтов молодой человек может стать владельцем киоска или даже маленького магазина, покупая и тут же быстро перепродавая товары. Он может стать хозяином мастерской или небольшого кафе. Он также может начать бизнес в сфере питания. При помощи быстрого оборота своих денег он может зарабатывать в день 3—5% прибыли.

Вообще говоря, размеры необходимого стартового капитала зависят от вида бизнеса. Они зависят от того, насколько быстро продаются товары. Владельцу овощного магазина, к примеру, нужен капитал втрое меньший, чем торговцу скобяными изделиями.

Люди настолько разные, что самый расторопный может достигнуть среднего показателя за полгода. Но даже самый эффективный деловой человек должен знать средние показатели, чтобы обеспечить надежность своего бизнеса.

Когда человек начинает бизнес, полагаясь только на самого себя, обычно у него больше самоуверенности, чем знаний. Вот почему его нужно предупреждать о том, чтобы он ограничивал свой бизнес размерами своего капитала. Как правило, он преувеличивает свои возможные продажи и недооценивает расходы. Разве не правда, что результатом первого балансового отчета неизменно является разочарование?

Бизнесмен должен в равной степени обладать осторожностью и стремительностью. Если бизнес мал, нужно покупать и продавать за наличные. Он не должен ни занимать, ни давать займы. У него не должно быть ни должников, ни кредиторов. Он должен использовать торговую скидку за оплату наличными при каждой сделке. Он никогда не должен забывать разницы между выплатой ссудного процента и получением скидки за оплату наличными. Такая скидка — это чистый **Доход**.

«Сначала залезь в долги, а потом постарайся занять еще» — вот правило, которым, кажется, руководствуются большинство инертных и некомпетентных людей. Это путь для лентяев, неспособных преодолевать трудности. Таким людям лучше никогда не открывать своего собственного дела. Их не спасут займы. Им лучше работать на жалованье. Бизнес, как и государство в целом, не может существовать на дотации.

Для займа существует свое время; когда оно приходит, займ — это мудрый шаг. Я бы сказал так: тот, кто делает на своем капитале по крайней мере 15% прибыли, обладает достаточным деловым опытом для того, чтобы занимать деньги у других. И он мудро поступит, если попросит у управляющего своего банка заем, равный одной четверти своего капитала.

Если человек обладает капиталом в 4 000 фунтов и делает 600 фунтов прибыли, ему ни в коем случае не следует просить заем в 4 000.

Это слишком резкий скачок. Он не получит заем в 4 000 фунтов в своем банке, но может получить его в соседнем. Но самым мудрым решением будет обладать осмотрительностью. На протяжении всего времени, в течение которого занимаешься бизнесом, нужно быть осторожным.

Как только становишься заемщиком, нужно завоевать себе репутацию. Нужно платить долги в установленные сроки. Если обещаешь управляющему своего банка вернуть заем 25 мая, нужно вернуть его именно 25 мая. Опоздание на неделю уже наносит небольшой ущерб деловой репутации. Если довольно часто занимаешь и всегда возвращаешь долги вовремя, управляющий банком будет считать вас заемщиком стопроцентной надежности. И тогда можно попросить в долг любую разумную сумму.

Способ, при помощи которого можно получить от банка или инвесторов дополнительный капитал, состоит в том, чтобы хорошо использовать свой собственный. Когда бы ни обратилась высокоэффективная компания к публике за дополнительным капиталом, всегда наступает ажиотаж по поводу покупки ее акций. Подписка на них неизбежно будет превышать их выпуск. «Именно тому, кто уже имеет деньги, и будет дано еще» — вот железное правило финансовой деятельности, и знать его должен каждый, у кого есть свой бизнес. Давать займы можно только тем, кто умеет получать прибыль.

Если человек может занять 1 000 фунтов и за год сделать на них 100 фунтов дохода для себя, а также 50 для выплаты процента за взятый кредит, то это значит, что он достиг в своем развитии той отметки, когда можно обеспечить надежное расширение своего бизнеса. Но независимо от того, до каких размеров вырастет твое дело, всегда нужно придерживаться правила: «Ограничивай свой бизнес размерами своего капитала». И люди, и деньги попадают в катастрофу, если игнорируется это правило.

Наиболее распространенное нарушение правила, о котором идет речь, — это чрезмерная покупка товаров. Почти все начинающие владельцы магазинов затовариваются. Об этом можно судить по их товарному запасу. Большинство из крупных универмагов обычно также затовариваются. Об этом свидетельствуют распродажи, которые они устраивают, где цены опускаются до уровня себестоимости и даже ниже.

Затоваривание прекращает движение капитала. Он истощается и когда покупается слишком много товаров, и когда покупаются товары, которые никто не хочет приобретать. В таком случае платежеспособность снижается и затем сходит на нет. И тогда звучат слова: «Мне нужно больше капитала». На самом деле то, что нужно, — это больше здравого смысла и самоконтроль при покупке товаров.

Всегда, когда возможно, нужно при небольшом капитале покупать только то, что можно продать в течение тридцати дней. Если можно про-

дать товары до того, когда нужно расплачиваться за них, то капитал едва ли нужен вообще. Это последнее правило кажется фантастичным, но его всегда нужно иметь в виду. Это один из наиболее эффективных способов предотвращения финансовых затруднений — как можно быстрее продавать свои товары.

Мне кажется, главная причина, почему торговцы затовариваются, состоит в том, что работа коммерческих агентов, которые предлагают им товары, оплачивается комиссионно. Если бы все коммерческие агенты стали получать жалование, затоваривание бы значительно сократилось. Обычно коммерческие агенты получают инструкцию не продавать слишком много, но, если они последуют ей, они потеряют деньги. Немногие из них способны сократить сделанный им заказ.

Человек с небольшим капиталом должен не поддаваться чарам убеждения изобретательного коммерческого агента. Этот совет звучит довольно редко, несмотря на то, что он остро необходим. Как только торговца усиленно подталкивают к новой закупке, он должен подумать о своем товарном запасе, лежащем мертвым грузом, и ответить: «Нет». Нужно поступиться своей гордостью и сказать: «Этого я не могу себе позволить».

Человек с небольшим капиталом всегда, когда покупает, должен думать о перепродаже и о том, сколько у него наличных. Он должен действовать, руководствуясь своим собственным мнением, и не уступать уговорам коммерческого агента. Теперь, когда коммерческие агенты стали такими находчивыми и настойчивыми, те, кто покупают у них товары, должны подумать о защите своих интересов.

Человек с небольшим капиталом хотя бы иногда должен говорить «нет» в ответ на то, что кажется ему золотым предложением. К примеру, ему могут предложить филиал магазина за низкую арендную плату. Но он не должен принимать этого предложения, если не имеет капитала по крайней мере вдвое превосходящего тот, который требуется для того, чтобы содержать этот магазин. Многие ставят свой бизнес в трудное положение, рано открывая дочерние предприятия.

Заманчивые предложения есть всегда, но нужно брать только за те, которые соответствуют вашим возможностям. Всегда, когда подталкивают к тому, чтобы взять на себя новые обязательства, нужно подумать о своих возможностях. Есть такая броская поговорка: «Откусывай больше, чем можешь съесть». Но я считаю, что такая логика чаще всего приводит к финансовым проблемам. Только тогда можно позволить себе узнать, что такое **Долг**, когда овладеешь мастерством делать деньги. Именно Долги являются причиной всех банкротств. Выплата ссудного процента — это тяжкая ноша для любого бизнеса, который не является высокорентабельным. Задолженность банку — только для асов делания денег. Нельзя залезать в долги, пока не на-

учишься быть должником. Скольким людям, капитал которых не соответствовал объему их продаж, я давал следующий совет: «Любыми путями поддерживайте доброжелательные, дружественные отношения с управляющим вашего банка».

В трудную минуту банкир способен оказать намного большую помощь бизнесмену, чем тот думает. Банкир может гораздо больше, нежели просто вручать тебе чековые книжки и коллекционировать, получая от других, твои чеки.

Практически каждый управляющий банком располагает солидным запасом полезных знаний. О кредите и финансах он знает намного больше нас с вами. Следует также помнить, что мнение о вас банкира имеет очень важное значение. Он будет лучше думать о том человеке, который обращается к нему за советом. И он гораздо больше сделает для заемщика, который является другом, а не незнакомцем.

Первое, что я советую, когда прихожу в фирму, испытывающую финансовые трудности, — сократить задолженность банку. Этого требует деловой здравый смысл. Единственный человек, который способен сделать максимум, чтобы помочь быстрому росту бизнеса, — это управляющий банком.

Зачастую новички в бизнесе рвутся вперед сломя голову и изо всех сил стремятся увеличить объем продаж. Это приводит к чрезмерному расширению торговой деятельности в кредит. Управляющий банком — это тот человек, который в данном случае может оказать двойную помощь — советом и деньгами.

Следующую мысль все английские и уэльские бизнесмены должны накрепко вбить себе в голову: статус управляющего местным отделением банка сегодня намного выше, чем пятнадцать или двадцать лет назад.

Когда создавалась «Большая пятерка» банков, естественно, основное внимание уделялось централизованному контролю. Какое-то время статус управляющих местными отделениями банков был весьма невысок. Они не имели права самостоятельно решать даже мелкие вопросы. Многие бизнесмены рассматривали их просто как старших клерков. И негативное отношение к такой централизации наблюдалось повсеместно.

Сегодня, однако, ситуация иная. Мы имеем дело с практически новым поколением управляющих местными отделениями банков. Около 90% их было назначено в течение последних десяти лет. Они довольно хорошо управляют своими отделениями. И конечно, они не просто старшие клерки.

Сегодня управляющий отделением банка может предоставить от 50 до 1 000 фунтов негарантированного кредита и до 3 000 фунтов гарантированного. Он может сделать это своим собственным решением, не

обращаясь в главную контору. Возможно, не каждый управляющий обладает такими возможностями. Но многие управляющие все-таки обладают. Так утверждает мистер Френсис Льюкок, редактор журнала «Бэнкинг».

Жалованье управляющих местными отделениями банков колеблется от 450 до 1 500 фунтов в год. Среднее жалованье — около 900 фунтов. И это выплачивается без обложения подоходным налогом. Кроме того, многие управляющие имеют бесплатное жилье или «пособие для уплаты за квартиру» в размере от 50 до 100 фунтов в год. Им также устанавливаются щедрые пенсии.

Я привел эти данные для того, чтобы показать: управляющий местным отделением банка — это компетентный, ответственный, хорошо оплачиваемый работник. Как правило, он намного больше знает о законах бизнеса и финансов, чем его вкладчики и заемщики. Его советы обладают большой ценностью. Ими не следует пренебрегать. Ни один бизнесмен, крупный или мелкий, не прогадает, поддерживая доброжелательные, дружеские отношения со своим управляющим банка.

Возможно, что причина того, почему бизнесмен должен учиться финансам у своего и других управляющих банками, заключается в подъемах и спадах бизнеса — бумах и депрессиях. Каковы бы ни были условия для бизнеса в настоящий момент, они никогда не являются постоянными. Всегда имеет место колебание в сторону процветания или в обратном направлении.

Можно было бы сказать, что бумы и депрессии вызываются подъемами и падениями покупательной способности нации. Когда в обществе много воодушевленных покупателей, тогда наступает бум; а когда растет число боязливых продавцов, происходит депрессия.

Причины бумов и депрессий вполне реальны; они материальны и носят финансовый характер. Но в то же время они обманчивы и изменчивы. Никогда не бывает и не может быть бума во время войны, поскольку у людей нет ни денег, ни настроения покупать что-либо, кроме самого необходимого.

Главное, что нужно запомнить о бумах и депрессиях, — ни первые, ни вторые не продолжаются вечно. И буму, и депрессии всегда приходит конец. Каждое из этих двух явлений содержит причины, вызывающие к жизни другое. Бум порождает перепроизводство, которое в свою очередь вызывает депрессию. А депрессия порождает нехватку товаров, которая вызывает бум.

Поскольку мы, англичане, более стабильные и основательные люди, мы менее подвержены бумах и депрессиям, чем американцы. Они обычно движутся от бума к депрессии семь лет. Наши цены и объем продаж не взлетают так высоко, как в Америке, и, соответственно, так же низко не падают.

Позволю заметить, что американцы теряют на своих бумагах почти столько же, сколько и на депрессиях, поскольку позволяют бумагам заходить слишком далеко. Они испытывают иллюзию, будто подъем будет продолжаться вечно, и, когда это заблуждение достигает максимума, следует спад.

Мы узнали несколько полезных вещей о бумагах и депрессиях. Эти вещи следует знать всем бизнесменам. Мы узнали, что во время бума нужно готовиться к депрессии, а во время депрессии — к буму. Необходимо запомнить, что во время депрессии, когда низкие цены, вложения капитала — это мудрая политика.

Новые здания и оборудование во время бума стоят гораздо дороже, чем во время депрессии. Бум — время для продаж, а депрессия — время для покупок. Этому правилу не легко следовать, но оно приносит большой доход.

Во время бума фирма должна увеличивать не свои долги, а резервы. Ни одну фирму конец бума не должен заставить с большой задолженностью в банке.

Во время депрессии фирма должна совершенствовать свою организацию, готовить персонал, обновлять оборудование, разрабатывать планы для воплощения в будущем, когда ситуация улучшится.

Умный человек, знающий историю своей отрасли, не потеряет голову ни во время бума, ни во время депрессии. Он будет неуклонно двигаться вперед через подъемы и спады, ограничивая свой бизнес рамками своего капитала. Он никогда не допустит, чтобы бизнес вышел из-под его контроля.

Глава 3. НЕОБХОДИМО ИМЕТЬ СОВРЕМЕННОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

Нужно использовать современное оборудование. В противном случае бизнес будет тащить назад устаревшая техника.

Вопрос о современном оборудовании настолько важен, что его нельзя было оставить за пределами этой книги, но он настолько очевиден, что требует лишь небольшой главы. Люди хорошо знают этот вопрос, но их нужно постоянно подталкивать к действиям.

Конечно, когда человек с ограниченным капиталом начинает дело, он бывает вынужден использовать кустарное или старое оборудование.

Сначала он делает то, что вынужден. Его рабочим приходится руками делать много такой работы, которую должны были бы выполнять машины. Но как только становится возможным, он должен приобрести оборудование, которое будет приносить прибыль. Он должен купить что только сможет из оборудования, которое увеличит его продажи и снизит издержки.

Приобретение нового оборудования — это такое дело, откладывание которого нанесет ему большой вред. Не так часто его рассматривают как неотложную задачу. Даже крупные фирмы, у которых есть резервы, оставляют деньги лежать в банке, вместо того чтобы приобрести оборудование, которое увеличит их прибыль на 30%.

Развитие огромного количества фирм задерживается бременем устаревшего оборудования. Один американский промышленник сказал в 1941 году: «Около сорока процентов промышленного оборудования Соединенных Штатов более чем десятилетнего возраста».

Примечательно, как много преуспевающих фирм ведут дела при помощи устаревших машин и другого оборудования. Даже в некоторых лондонских универмагах можно найти древние витрины — музейные экспонаты, чей возраст не помнит никто.

Первый лорд Леверхалм однажды рассказал мне историю о старом двигателе, который он нашел на купленной им фабрике. Этот двигатель предназначался для корабля, но был отбракован, и владелец фабрики купил его по низкой цене. «Этот двигатель ни к чему нельзя было приспособить, когда сначала его пытались пустить в дело, — сказал лорд Леверхалм, — ведь он работал в течение сорока лет».

Редко списывается достаточное количество устаревшего оборудования. Как правило, слишком мал амортизационный фонд. Всего лишь несколько прогрессивных фирм устанавливают амортизационные отчисления в размере одной трети стоимости оборудования. Совсем немногие компании меняют у себя пишущие машинки после трехлетнего использования, отдавая старые машинки в счет новых. Применительно к автомобилям такой обмен является более или менее общепринятым. Также каждый лондонский автобус ежегодно полностью реконструируется и почти перестраивается.

Дело в том, что производящая машина может выполнять определенное количество работы, и чем быстрее она делает эту работу, тем лучше. Это та истина, которую промышленники осознают довольно медленно. Срывы и брак в работе обходятся дорого. Мудрый «стальной король» Эндрю Карнеги, сделавший так много усовершенствований на производстве, на каждом годовом собрании фирмы задавал вопрос: «Какое устаревшее оборудование мы должны пустить на слом?»

Даже если машина еще не изношена полностью, может быть изобретена лучшая машина для выполнения той же работы. Потом и она ста-

новится устаревшей. Нет пределов изобретению новых машин и усовершенствованию старых. Ни к какому оборудованию нельзя относиться как к чему-то законченному.

Израсходованные на оборудование деньги принесут гораздо больше прибыли, чем растроченные на выплату жалованья. Как известно, деятельность многих наемных работников вообще не приносит прибыли. Часто говорится, что современное оборудование ничего не стоит, поскольку быстро себя окупает и затем начинает увеличивать прибыль. И не может быть никакого сомнения, что это правда.

Авторитетный журнал «Инлэнд принтер» провел исследование по этому вопросу. Он привлек специалиста для того, чтобы посетить двадцать четыре небольших коммерческих полиграфических предприятия, которые установили новое оборудование в 1939 году, и узнать результаты.

Было установлено, что эти предприятия израсходовали в среднем по 1 700 фунтов на новые машины и уже в первом году после этого получили средний прирост прибыли в 2 006 фунтов. Новое оборудование за год окупило себя и еще принесло дополнительно 18% прибыли. Как видно, будет абсолютно правильно сказать, что новое оборудование ничего не стоит.

Это не экономия, а просто лишние расходы и потери для фирмы — развиваться с устаревшим или изношенным оборудованием. Поступать так, может быть, приходится в силу необходимости, но это не эффективное ведение бизнеса.

Что же касается скорости и производительности, то разница между ручным и машинным трудом здесь невероятна. Человек — слабое и медлительное существо, но у него есть разум, и он изобрел такие быстрые и мощные машины, о которых и не мечтали в древние времена.

Гигантская египетская пирамида с ее восьмьюдесятью миллионами кубических метров каменной кладки требовала долгих лет строительства. Она создавалась подневольным трудом многочисленной армии рабов. Это была ручная работа. Нет сомнения, что английский подрядчик при помощи современного оборудования построил бы такую пирамиду за полгода.

Установлено, что машины, замещая рабочих, не создают в то же время безработицы. Напротив, на каждое рабочее место, которое они делают излишним, приходится десять новых, которые они порождают. В этих данных нет никакого преувеличения. Перед тем как в английскую текстильную промышленность пришли машины, в ней было занято 30 000 рабочих, а сегодня их 300 000.

Новые машины породили много новых отраслей производства. К чему, в плане занятости, привело создание умными людьми замечательных машин по изготовлению тканей из искусственного волокна? Они дали работу миллионам людей. Они создали работу для лесорубов, моряков

и железнодорожников, операторов машин, коммерческих агентов, продавцов магазинов, рекламных агентов, различных служащих, директоров и банкиров. Они создали гигантское поле деятельности.

Сначала появились фабричные машины. Потом, спустя несколько поколений, пришла пора конторского оборудования. Теперь оно включает целых семьдесят пять видов машин. Сегодня мы имеем такое потрясающее достижение, как «механическое счетоводство». В нашем распоряжении машины, которые производят вычисления и систематизируют данные с невероятной скоростью. У нас есть волшебный телетайп. Мы имеем много электрических машин.

При помощи авторучки я могу написать пять страниц в день, а посредством пишущей машинки — десять. Без помощи технических средств я могу общаться только с людьми, находящимися со мной в одной комнате, а при помощи диктографа я могу обратиться к любому служащему в самом большом офисе. Таковы чудесные возможности современного конторского оборудования (оргтехники).

Произошло также замечательное развитие оборудования для торговцев. Наиболее впечатляющее из них — невидимые витринные подставки и крепления. Появились привлекательные средства для оформления магазинов, неоновые огни, «бегущие» вывески. В хороших современных магазинах используется все что можно для завоевания благосклонного внимания покупателей и ускорения работы торгового персонала.

Можно сказать, что совершенства менеджмент достигает тогда, когда дело ведется быстро и ровно, без сбоев и замешательства, а также без суеты. Моделью такого совершенного менеджмента является бизнес, работающий как часы, движимый людьми, которые действуют как составные части единого механизма. Идеально ведущийся бизнес работает так ровно и плавно, что посторонний даже не замечает выполняемой работы.

Когда я впервые очутился в самолете, то более всего был потрясен тем, что в полете совершенно не ощущается скорость движения. Я несся в воздухе как пуля, со скоростью двести миль в час. А самолет, казалось, оставался неподвижным.

Когда я впервые скакал на лошади, у меня были совсем другие ощущения. Скорость была, вероятно, около пятнадцати миль в час, но я отчетливо чувствовал движение. Напряжение усилий лошади, стук копыт создавали впечатление, что я двигаюсь с удивительной скоростью. В бизнесе одни дела похожи на самолет, а другие — на скачущую лошадь, в зависимости от того, как осуществляется управление.

Некоторое время назад я посетил два предприятия в Йоркшире. Одно из них фабрика Паркинсона, расположенная недалеко от Лидса. Она была опрятна и ухожена, как выставка. Никакого мусора. Никакой суеты. Никакого шума, только гул машин. Не было заметно никаких признаков

быстрой работы, но мне сказали, что электрический мотор здесь собирается за два часа. Эта фабрика, как видно, похожа на самолет.

В тот же день я побывал на другом предприятии. На нем царствовала атмосфера страшной спешки и неразберихи. Помещения были полны отходов. В каждом углу — завал. Мимо меня пронесся раскрасневшийся человек. «Это менеджер», — шепнул усталый мастер. Трижды я слышал вопрос, который не должен задаваться на фабрике: «Где это находится?» Одни люди работали очень поспешно. И я видел пятерых рабочих, курящих в нерабочем помещении. Эта фабрика, как видите, похожа на скачущую лошадь.

Дело в том, что скорость в бизнесе складывается из умения и современного оборудования. В промышленности, торговле, конторской работе и в любой другой деятельности оборудование является одним из решающих факторов, определяющих расходы и результаты. Тот, кто постоянно откладывает приобретение нового оборудования, обрекает свой бизнес на неизбежное отставание.

Глава 4. ПОДБИРАЙТЕ ХОРОШИХ РАБОТНИКОВ

Необходимо подбирать сильных работников. В противном случае фирма будет ненадежна и неэффективна.

Наем на работу — это искусство. Это очень обширный предмет, о котором, однако, очень мало написано. Он начинается с отбора работников и далее касается обучения персонала и управления им. Этот предмет входит в число двенадцати вещей, которые обязательно должен знать тот, кто занимается бизнесом.

Конечно, это практический вопрос — какое устанавливать жалование работникам. А изучение людей, получающих деньги за их услуги, бесспорно, такой момент, которым нельзя пренебрегать.

Почему работодатель должен менее внимательно подходить к отбору своих сотрудников, чем, например, Герберт Чепмен подбирал игроков для футбольной команды «Арсенал»? Но я никогда не слышал, чтобы хоть один предприниматель в какой-нибудь стране был столь же тщателен при подборе персонала, как Чепмен. Обычно отбор работников производится поспешно или неквалифицированно. Уже разработаны строгие тесты для проверки умственных способностей при отборе работников. Эти тесты представляют ценность только в определенном отношении. Они действительно помогают работодателю делать правильные

оценки. Но насколько я обнаружил, не существует абсолютного метода определения лучших работников. Зачастую отбор напоминает то, что происходит в школах: худший ученик в классе позднее обнаруживает наилучшие способности.

Надежный и мудрый метод отбора состоит в том, чтобы предоставлять работникам поле деятельности и наблюдать их в деле. Эндрю Карнеги отобрал сорок три менеджера для того, чтобы они стали его компаньонами, и только трое из них впоследствии отсеялись. Добиться таких высоких результатов в отборе работников можно только наблюдая их в деле. По этой причине умным решением является предоставление новым работникам трехмесячного испытательного срока.

Следует отметить, что наемных работников можно разделить на две категории: те, кто в своей работе общается с публикой, и те, кто не общается. Первых необходимо отбирать с величайшей тщательностью, поскольку каждый из них представляет фирму. Его действия могут увеличивать престиж фирмы, а могут и уменьшать его. Весь торговый и обслуживающий персонал, все курьеры, носильщики и т. п. — это «контактные» люди, и они должны вести себя так, чтобы завоевать внимание и доверие публики.

Лучший тест для коммерческого агента — наблюдение за тем, как он входит в офис. Если он смотрит на меня, не разглядывая стены и пол, а также улыбается и своими словами располагает к себе, я сразу склонен к тому, чтобы дать ему место. Он проявил себя квалифицированным, «контактным» человеком.

Часто к найму молодых сотрудников подходят невнимательно, как будто все из них одинаково хороши. Подходящий парень — это помощь и прибыль, а неподходящий — убыток и обуза. Нью-йоркская телефонная компания отказывает каждому семи девушкам из восьми. На том основании, что у них нет необходимых качеств для работы в сети телефонной связи.

В каждом автомобиле множество мелких деталей. Но их размеры не делают их малозначительными и дешевыми. Обычно их изготавливают из высококачественных материалов. Предположим, дизайнер скажет: «Нет смысла расходовать хорошие материалы на эти мелкие детали. Для этого вполне подойдет жезь или дерево. Кроме того, так будет гораздо дешевле». Конечно, такую глупость никогда не скажет промышленник. Нельзя недооценивать значение винтиков в машине из-за их малых размеров.

А что такое «винтики» коммерческой организации? Можно сказать, что «винтиками» бизнеса являются: диспетчер на телефоне, клерк, дающий справки и отвечающий на вопросы, мальчик для поручений, делопроизводитель. Трое первых контактируют с публикой. Они первыми встречают клиентов фирмы. В течение года они **представляют** фирму перед

тысячами людей. Каждый день у них есть возможность помочь или принести ущерб фирме.

Лучшему клиенту фирмы девушка может ответить по телефону: «Кто вы такой? Назовите по буквам вашу фамилию». Он может прийти в фирму, а девушка или мальчик, стоящие у входа, могут с подозрением отнестись к нему, как будто он какой-нибудь взломщик. Мальчик для поручений может быть с ним нелюбезен и таким образом дать ему понять, что его не ждали.

Директор-распорядитель любой фирмы был бы потрясен, если бы узнал, какое количество клиентов испытали неприятные чувства или были потеряны для фирмы из-за этих маленьких «винтиков» — девушки на телефоне, клерка по справкам и мальчика для поручений.

Что же касается делопроизводителей, то любой из них может затерять крайне ценное письмо или важный документ, которые могут срочно понадобиться. Иногда выигрыш целого судебного процесса зависит от какого-нибудь письма, которое никак не могут найти.

Следует усвоить, что всех работников фирмы, которые контактируют с клиентами или занимаются документами, необходимо отбирать самым внимательным образом. Любая девушка не может работать девушкой на телефоне, так же как любой подросток не годится для того, чтобы следовать **правилу** промышленников — стремиться к тому, чтобы «маленькие» составные части механизма фирмы были добротного качества.

Не подлежит никакому сомнению, **что личные качества** имеют исключительное значение. Лучше иметь не совсем умного, но честного работника, чем умного, но нечестного. Многие работодатели дорого заплатили за усвоение этой истины.

Недопустимо судить о желающем поступить на службу только по его собственным словам и на основании так называемого «опыта» предыдущей работы. Он мог плохо справляться со своими обязанностями в течение последних десяти лет, и фирма, где он работал, была только рада от него избавиться. Обычно целесообразно отдавать предпочтение живо мыслящим людям с хорошими личными качествами, даже если у них недостаточно опыта. По крайней мере их можно обучить и на них можно положиться. И кроме того, они могут развиваться и расти.

Почти такое же значение, как способности работника, имеет его характер. Нужно не упускать из виду, что он должен сработаться с другими людьми — работать без трений со своими коллегами. Очень немногие люди могут работать совершенно самостоятельно, но они непригодны для работы в организации. Они не способны выполнять совместную работу. Они не могут ужиться со своими товарищами по работе.

Уже много сказано о недалекости работодателей, окружающих себя подхалимами, но совсем немного — о работниках, обладающих духом противоречия. Конечно, умный работодатель не хочет иметь ни тех,

ни других. Он не хочет иметь человека, не имеющего своего собственного мнения, но и работника, который не способен ни помогать, ни работать с другими людьми. Работодатель ищет работников, находящихся между этими двумя противоположными полюсами.

Когда работодатель платит работнику большое жалование, он вправе ожидать многого за свои деньги. Теодор Н. Вейл, который многим платил высокое жалование, однажды сказал:

«Человек, получающий от 2 000 до 5 000 фунтов в год, должен знать свой бизнес от корки до корки. Высокие жалования платятся за способность так поставить дело, чтобы приложенные усилия давали наиболее эффективные результаты и чтобы ни материалы, ни время не расходовались впустую. Простое занятие руководящей должности не представляет ценности. Ценность представляют организация, система, непринужденность и удобство в управлении, сочетающиеся с производительностью.

Высокооплачиваемый руководитель должен обладать идеальными деловыми качествами, что означает: он обязан быть одаренным, рассудительным, энергичным, принципиальным, уверенным в своих силах, обладать способностью предвидения, опытом, знанием человеческой природы, а также представлять собой личность, которая может стать настоящим лидером.

Он должен постоянно заботиться как о мелочах, так и о крупных вопросах. И от себя, и от других он должен требовать максимальной отдачи. Он должен завоевывать и поддерживать доверие и дружбу своих начальников, коллег и подчиненных. Он всегда должен быть готов взять на себя ответственность и быстро принять решение; и более чем половина его решений и поступков должны быть правильными. Вдобавок ко всему он также должен иметь силу воли и настоящую готовность не только начальствовать, но и просто работать».

Следующий этап после отбора персонала — его подготовка. Никогда нельзя принимать как само собой разумеющееся, что новый сотрудник знает столько, сколько ему положено знать. Такое случается редко.

Ценность нового работника во многом зависит от того, как он будет введен в дело и подготовлен. Все может быть испорчено грубыми и неверными наставлениями в первый же рабочий день. Иногда рабочего обучает мастер, а иногда — квалифицированный рабочий. Лучшие результаты достигаются при использовании квалифицированных специалистов по обучению.

Встречаются мастера и рабочие, которые имеют достаточные знания и квалификацию, но не могут быть учителями. У них не хватает терпения, которым должен обладать учитель. Они могут быть раздражительными и придирчивыми. Любой человек, который общается с учениками так, будто они идиоты, не может быть учителем. Этот приговор нужно

привести в исполнение на многих фабриках, равно как и в некоторых школах.

На протяжении всего процесса обучения нужно иметь терпение и постоянно повторять с обучающимися учебный материал. Большинству из нас, чтобы чему-то научиться, нужно объяснять предмет не один раз. Ученик не является человеком второго сорта, он не дурак. В каких-то других областях у него могут быть глубокие знания и богатый опыт. И учитель всегда должен помнить об этом.

Ни в коем случае нельзя ни говорить, ни делать того, что может ущемить чувство собственного достоинства ученика. Это мудрое правило каждый инструктор должен всегда держать в голове. Не следует ругать учеников за первые ошибки; и их надо хвалить, когда они делают успехи. Новая работа сначала трудна для всякого. Никогда еще никто не научился кататься на коньках за пять минут.

Как правило, лучше всего инструктору начинать с короткой беседы об оборудовании, материалах и конечном продукте. Ученик должен понимать свою работу. Его нужно предупредить об ошибках, которые обычно совершают новички. Может быть, также его нужно проинструктировать об элементарной технике безопасности.

Потом на глазах у ученика инструктор должен медленно проделать работу. Это надо сделать дважды. Затем ученику можно позволить поработать самому. Необходимо попросить, чтобы он это делал не спеша. Ученика нельзя подгонять. Возможно, ему нужно будет проделать работу три, четыре раза для того, чтобы усвоить, как все выполнять правильно. И пока он этого не усвоит, его нельзя оставлять работать самостоятельно.

Никакой экономии времени не происходит, когда инструктор спешит оставить ученика, до того как тот усвоит все необходимое. Сразу научить ученика как следует — это значит обеспечить экономию времени в течение всей его последующей работы, а также предотвратить порчу материалов. Есть люди, которые по своей натуре и темпераменту рождены быть учителями. Они проявляют доброе, заинтересованное отношение к каждому ученику, и они многое делают для предотвращения на предприятии плохой работы.

Как при отборе работников, так и в процессе обучения особенно важно помнить об **инициативе** обучающихся. Даже подростков нужно побуждать мыслить. Им ни в коем случае нельзя прививать убеждение, будто от них не требуется ничего, кроме слепого повиновения. Старающегося творчески мыслить работника нельзя упрекать в низких результатах. Его нужно поощрять.

Один очень способный мальчик для поручений, работавший в бакалейной лавке, на одном из прилавков сделал из консервных банок внутреннюю витрину. Вместо того чтобы, как обычно, складывать банки

в пирамиды, он выложил из них крепость и водрузил наверху маленький британский флаг. Получилась оригинальная и привлекательная витрина.

Но когда это увидел его хозяин, думаете, он сказал: «Хорошо, Том. За это я прибавлю тебе шиллинг!»? Нет, он не сделал этого. Он сердито посмотрел и грубо спросил: «Кто тебя просил это делать?» Бизнес этого бакалейщика невелик и всегда будет оставаться таким. У него неверные представления о менеджменте. У него не хватает ума управлятьмышленным мальчиком.

Это в корне неверный метод — внушать менеджерам и работникам, будто они должны делать только то, что им говорят. Более того, если есть какое-либо качество, которое в настоящее время нужно всячески поощрять и развивать, так это **Инициативность**. Будущее всего нашего бизнеса зависит от поддержания инициативности в активном состоянии. Это, бесспорно, понимает каждый деловой человек.

Даже в нашей армии инициатива по достоинству оценивается всеми, за исключением нескольких твердолобых приверженцев слепой дисциплины. Когда рядовой солдат по своей собственной инициативе бросился к зенитному пулемету и сбил вражеский самолет, он получил награду. Способность мыслить имеет в бизнесе такую же ценность, как на войне. И это нужно внушать нашим работникам.

Эндрю Карнеги положил начало своему успеху благодаря способности мыслить и инициативе. Когда ему было восемнадцать лет, он работал телеграфистом на железнодорожной станции. Однажды, когда он был один в офисе, произошло повреждение линии. Он сразу же сделал необходимые распоряжения, хотя у него не было полномочий вообще отдавать какие-либо приказы. Когда пришел управляющий, Карнеги доложил, что неисправность уже устраняется. Управляющий был очень доволен и сразу же повысил в должности юного Карнеги. Это был умный управляющий.

Можно сказать, что дисциплина необходима в определенных пределах, но когда она разрушает инициативу, то приносит вред. Когда мы нанимаем человека, мы ждем от него сообразительности, равно как и послушания. Мы не являлись и никогда не будем являться нацией роботов, и ни один работодатель не должен насаждать «роботизм» среди менеджеров и служащих, игнорируя значение инициативы.

Правильный метод управления состоит в том, чтобы четко сформулировать подчиненному задание, а потом предоставить возможность самостоятельно его выполнять и оценивать работу по результатам. Этот метод вселяет в менеджеров и служащих силы, уверенность в своих возможностях, а также повышает их квалификацию. Это предохраняет их от превращения в слабаков. Это самый лучший способ управления людьми.

Время от времени обсуждается такой вопрос: сколько служащих можно считать стопроцентными работниками? Как много служащих работают во всю силу — делают столько, сколько можно считать полноценной дневной работой? По этому вопросу у нас есть и некоторые данные, и некоторые точки зрения. Часто приходится наблюдать, как рабочий, которым ранее плохо управляли, начинает работать изо всех сил и делает втрое больше, когда им управляют хорошо. Известно, что различия между рабочими поразительны. Один механик или продавец может сделать в четыре или пять раз больше, чем другой.

Известно, что квалифицированный мастер, работая на месте неумелого, может удвоить выход продукции в своем цехе, не увеличивая числа рабочих. Известно, что дееспособность работника больше всего зависит от того, как им управляют.

Таким образом, я высказываю следующее свое мнение по обсуждаемому вопросу: 10% работников работают во всю силу, 30% — используют 75% своих возможностей, 30% — применяют свой потенциал наполовину, 30% — «выкладываются» на 40%. Средний показатель использования своих возможностей в работе равен 60%. В среднем 40% возможностей работников не используется. Если работодателя эти данные не заставят серьезно задуматься, то его время уже прошло. Если мои выводы хоть немного близки к истине, то встает вопрос: как работодателю вывести своих работников на максимальный уровень — добиться, чтобы они работали во всю силу?

Мы обнаружили, что существуют по крайней мере три меры воздействия, которые очень эффективны. Речь идет о следующем.

1. Персональное внимание. Работа сотрудника во многом зависит от того, как он относится к тем, кто управляет фирмой. Если ему уделяют не больше внимания, чем машине, то он не чувствует моральных стимулов в работе. Но если с ним обращаются как с **Человеком**, он и работать будет как человек. Если вы своим дружеским отношением увеличите чувство собственного достоинства рабочего, он будет работать изо всех сил. Непременно будет.

2. Обучение. Как правило, лодырем является работник, которого должным образом не научили, как надо работать. Поскольку у него мало знаний и умения, работа не интересует его. Если работнику дать хоть немного нужных ему специальных знаний, он станет работать как знаток своего дела, а не как «рабочая лошадь».

3. Стимулирование. Я имею в виду похвалу, премии, заработную плату. Для того чтобы рабочий напрягал свои силы и делал сколько может, должны быть какие-то причины. Почти каждый работник будет работать соответственно своим способностям, если его хвалят и если он получает денежное вознаграждение за старание сделать все как можно лучше.

Итак, принимать хороших работников и делать после этого их еще лучше — одна из самых прибыльных вещей для работодателя, если он выполняет это хорошо. Это предотвратит появление слабых мест в его организации, во многом освободит его от расходов по надзору за рабочими. Действительно выдающийся успех — нанять и обучить команду производителей прибыли.

Глава 5. ЗАВОЕВЫВАЙТЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНУЮ РЕПУТАЦИЮ

Необходимо иметь хорошую репутацию. В противном случае вас ждет либо неприязнь, либо неизвестность.

То, что о вас говорят люди, имеет исключительно важное значение. Если о вас говорят плохо, то это — **Неприязнь**, если о вас вообще не говорят — это **Неизвестность**. Но если о вас часто хорошо говорят, это принесет **Успех**.

Я испытываю огромную симпатию к независимым, прямым, неподобострастным людям, но мне приходилось наблюдать, как многие из тех, кто обладает такими качествами, терпели крах в бизнесе вследствие того, что у них было слишком много врагов. В мире бизнеса человек **Должен** угождать своей публике. Он не может себе позволить вести себя и разговаривать так, как будто бы он смотритель маяка.

Когда человек заботится о своих интересах, это не означает, что он должен пренебрегать тактом и самообладанием. Доброжелательность — общественный долг, а также ценное деловое качество. Можно быть самостоятельным, не бравлируя своей независимостью. Никто не может пройти сквозь толпу точно по прямой.

Любой человек, даже премьер-министр и диктатор, совершает глупость, игнорируя **общественное мнение**. Даже диктатор должен защищать себя пустой пропагандой различных обещаний. Он опирается не только на угрозы и силу. Он предпринимает значительные усилия для формирования благоприятного для себя Общественного Мнения.

Даже в маленьком тихом английском городке любой житель, пренебрегающий мнением своих сограждан, страдает, подвергаясь остракизму. Любое его предприятие с самого начала обречено на провал. Любой человек, которого не любят в обществе, гребет против течения. Сильный поток общественного мнения направлен против него.

Доброжелательное отношение к фирме — как солнечный свет или дождь для сада. А недоброжелательность — как мороз или засуха. Никакие модернизации оборудования и резервы капитала не обеспечат надежности компании, которая игнорирует, как к ней относятся ее сотрудники и посторонние люди.

Можно сказать, что существуют четыре вида доброжелательного отношения к фирме, которые она должна завоевать, чтобы достигнуть максимальных результатов: доброжелательное отношение работников, покупателей, банкиров и вкладчиков. Если эти четыре категории людей хорошо отзываются о фирме, тогда она обретает доброе имя, а также прибыль. Никто не станет это отрицать, но огромное число бизнесменов это игнорируют. Они не **обучают** должным образом своих людей умению быть вежливыми. Несмотря на то, что уже достаточно много сказано и написано о ценности вежливости, грубости еще существует непозволительно много. Сэр Фрэнсис Гуденоуф-старший однажды сказал мне: «Ни один контакт с покупателем не должен оставлять у него неприятного впечатления!» И все же каждый день в году тысячам покупателей наносят психологические травмы грубые или безразличные продавцы. Является истиной, что только от незначительной части продавцов покупатели уходят ошарашенными. А это служит одним из лучших тестов для проверки эффективности торговли.

Как в бизнесе, так и в любой другой сфере деятельности очень серьезным недостатком является раздражительность. Есть некоторое количество мужчин и еще большее женщин, которые, чем бы они ни занимались, постоянно бывают раздражительны. Это очень серьезный недостаток, поскольку снижает продуктивность их работы и делает общение с ними неприятным. Если им задают вопрос во время работы, они резко отвечают: «Разве не видите, я работаю?»

Во время работы они всегда «колючие», как ежи. Их коллеги научились остерегаться их резких, колких ответов. Погруженность в какое-нибудь дело никому не дает права быть грубым, невежливым. И на работе, и дома всегда бывают такие случаи, когда нас отрывают от дела. Для того чтобы получать удовольствие от работы, нужен только небольшой самоконтроль.

Любой бизнес нужно подчинять точке зрения покупателя. Для него бизнес должен быть надежным и приятным. Никакого надувательства и никакой грубости. Нужно проводить специальные исследования для приблизительного выяснения покупательского спроса. Это очень важно, поскольку, как известно, покупатели приходят только за тем товаром, который им нужен.

Правило гласит: сначала нужно правильно поставить дело, а потом сделать его широко известным. Если предлагаемые товары и услуги не произведут благоприятного впечатления на покупателей, то рекламиро-

вать их — пустая трата времени. Реклама — эффективное средство, но и она не сможет заставить людей приходить туда, где товары неудовлетворительного качества и с продавцами неприятно общаться.

В такое время, как наше, реклама **Обязательна**, но она не первое, что надо сделать. Первое, что надо сделать, — это добиться того, чтобы ваш бизнес **Заслуживал** рекламы. Товары должны соответствовать своей цене, и все люди, которые контактируют с публикой, должны быть специально обучены. Найти новых покупателей — полдела. Вторая половина состоит в том, чтобы сохранить их.

Есть старая поговорка: «Хорошие товары продают себя сами». Истина состоит в том, что продавать какой-нибудь новый предмет требует столько же способностей и расходов, сколько произвести его. Людей нужно приучить его покупать. Сначала сделай товар, а затем сделай для него рынок. Почти каждому новому изобретению или услуге публика говорила «нет» до тех пор, пока сбыт и реклама не убедили ее сказать «да».

Если бы не торговые и рекламные агенты, а также пресса, мы бы имели цивилизацию низкого уровня развития. Крупного бизнеса не было бы. Уровень жизни был бы низким. Вместо крупных фабрик мы имели бы маленькие мастерские. Рынок был бы только местным, как в средние века.

Сегодня никто не сидит и не ждет, чтобы публика сама оценила его товар. Жизнь для этого слишком коротка. Благодаря ежедневной прессе, еженедельным журналам и объявлениям бизнес может стать национально известным в течение нескольких недель. Предмет, который был почти полностью неизвестным в августе, может стать широко известным в сентябре. Такова сила рекламы.

Многие мелкие бизнесмены заблуждаются, будто реклама обязательно требует больших расходов. Они читают, как крупные фирмы тратят на рекламу 50 000 фунтов в год, и, естественно, думают, что реклама не для них: слишком дорого. Но существует несколько способов потратить 10 фунтов и сделать на этом деньги. Эти способы прибыльны не для рекламных агентов, а для представителей мелкого бизнеса.

К примеру, за 10 фунтов можно сделать такую «мелочь», как поместить объявление в ежедневной газете. Самый большой универсам в северной части Лондона годами использует подобные «мелочи», дополняя ими пространственные рекламные объявления. И эти «мелочи» доказали на практике свою высокую эффективность.

За 10 фунтов можно разослать письма бывшим покупателям, имевшим кредит в магазине, но переставшим им пользоваться, и, вероятно, это поможет вернуть человек пять таких клиентов. Владелец магазина может сделать красочный, лучший на своей улице рекламный щит товаров для витрины, и это обойдется ему не дороже 10 фунтов.

Расходы не должны служить препятствием для малого бизнеса, когда речь идет о рекламе. Можно провести несколько 10-фунтовых экспериментов. Их успешные результаты вселят уверенность, так что можно будет рискнуть потратить и большие суммы.

Крупная фирма, никогда ранее себя не рекламировавшая, поступит правильно, если предпримет 1000-фунтовый эксперимент. На эти деньги можно подготовить пять 200-фунтовых объявлений и нанять квалифицированного специалиста для подготовки текста. Потом фирма должна внимательно изучить результаты. Каждая фирма является своим собственным должником по части рекламы. Почему? Да потому, что крупный успех чаще всего приходит благодаря рекламе.

Раньше аптекари ничего не тратили на рекламу. Они в нее не верили. Они также не верили в оформление витрин. Они сидели в своих полутемных аптеках и ждали покупателей. Они не делали ничего для того, чтобы привлечь благосклонное внимание публики. В результате они вымерли, как дронты. И конечно, их уничтожили не расходы на рекламу.

Со стороны реклама кажется тратой денег. Но если она осуществляется качественно, она не расход. Она — приобретение. Она — выгодное вложение капитала. Она формирует доброжелательное отношение к фирме, которое имеет стоимость на рынке. Не является ли истиной, что хорошо рекламируемый товар может быть продан за более высокую цену, чем производящая его фабрика?

Для бизнеса эффективная реклама то же самое, что йод для человеческого тела. Это элемент, который оказывает заживляющее воздействие. Без рекламы бизнес остановится в своем развитии. Не будет ни массовых продаж, ни массового производства.

Что же касается старого вопроса — кто же платит за рекламу? — ответ таков: неумелый рекламодатель и тот, кто вообще рекламой не пользуется. Хорошая реклама ничего не стоит ни рекламодателю, ни рекламируемой фирме. А вот конкуренты умелого рекламодателя действительно проигрывают. Неэффективность — вот что всегда платит за эффективность. В лотерее призы победителей оплачивают проигравшие. И то же самое происходит в такой игре, как бизнес.

С тех пор как появилась пресса, все, кто продают товары или услуги, должны в полной мере ее использовать. Оптимально организованный сбыт при помощи слов, несомненно, эффективнее оптимально организованной продажи посредством печати, но первый обходится значительно дороже. При помощи голоса можно обратиться только к небольшому числу людей, а печатное слово по поводу продажи чего-либо может быть прочитано десятками тысяч, иногда и миллионами людей.

Тот, кто продает, обязан стремиться завоевать благосклонное внимание как можно большего числа покупателей. Ему нужна популярность. Следовательно, кроме возможностей своих работников, он должен ис-

пользовать прессу, газетные киоски и почту. Он должен донести свои слова до всех вероятных покупателей его товаров.

Можно использовать объявления, буклеты, извещения о продаже и каталоги. Они принесут прибыль, если хорошо будут написаны. Они **Должны** вызывать интерес. Теперь так много торговой рекламы, что на продавцов в магазинах едва обращают внимание. Многие фирмы делают бизнес, рассылая интересные буклеты и каталоги.

Необходимо также применять какие-нибудь зрелищные элементы. Это даст эффект и в Великобритании, и в других странах. Значение различного рода трюков часто принижается, но не теми, кто их использует. Если трюки не вызывают раздражения, они оказываются очень прибыльными. Любой элемент, выходящий за рамки привычного, привлекает внимание публики. Новый бизнес должен иметь громкое начало.

Торговец должен иметь фасад магазина, привлекающий внимание с другой стороны улицы с расстояния в сто ярдов. Фасад должен быть выкрашен в светлый цвет — белый или желтый, красный или светло-коричневый. Он должен чем-то выделяться среди всех фасадов других магазинов. У него должна быть современная вывеска — неоновая или выполненная из того, что придет на смену неону. На вывески десятилетней давности никто не смотрит.

Кроме того, необходима привлекательность упаковки. Товары продают в яркой, красочной упаковке. Книги имеют привлекающие взгляд обложки. Рубашки продают в прозрачных пакетах. Пластинки — в блестящих конвертах. Доказано, что привлекательная упаковка значительно увеличивает объемы продаж.

Передовые промышленники сегодня пытаются сделать свои товары самопродающимися. Они используют прикрепленные к товарам ярлыки качества. Это способ защиты от неумелых продавцов. Ярлык рассказывает о параметрах качества товара. Он сам может вести диалог с покупателем. Он заставляет сам товар говорить за себя. Главная идея самопродажи состоит в том, чтобы не зависеть от умения торговцев и их персонала, а наделить сам товар или его упаковку соответствующим описанием и способностью положительно воздействовать на покупателя.

Далее, появилось весьма много нового в искусстве оформления витрин, но это недооценивается многими торговцами. Хорошо оформленная витрина — самый эффективный и дешевый способ рекламы, поскольку он вызывает интерес у покупателя непосредственно на месте продажи. Медленно учатся торговцы использовать этикетки, а также ценники. Они больше используют объявления в витринах, дающие информацию о товарах в магазинах. Сегодня мы думаем меньше о художественных эффектах и больше о том, как наделить примитивной продажной силой витрины магазинов.

Каждый крупный магазин превратился сегодня в некое подобие шоу. В нем есть внутренние, а также внешние витрины, в нем бывают не только распродажи, привлекающие людей сниженными ценами, но и демонстрации мод, парады манекенов, выставки, демонстрации товаров, рождественские представления и т. п. По общему мнению, каждый крупный магазин должен постоянно вызывать к себе интерес со стороны публики. Он должен конкурировать с театрами и кинотеатрами.

Совсем немногие торговые и промышленные предприятия проводят годовые выставки — крупные платные шоу. На них товары демонстрируются на красивых стендах. Насколько возможно, представление товаров инсценировано. Элемент развлекательности, который в наше время проникает в деловой мир, достигает на таких выставках высшей точки. И любой торговец, мелкий или крупный, если он хочет идти в ногу со временем, должен, насколько может, применять выставочные методы.

Несомненно, если человек имеет склонность к зрелищности, это является огромным подспорьем в его деловой жизни. В этом случае не вызывает сомнений, что он сумеет сделать свой бизнес интересным для публики. Он приспособится к желаниям и настроениям людей. Он будет держать свой бизнес в поле общественного внимания. Он сделает так, что о его бизнесе будут говорить. Его главной задачей будет сохранить к своему бизнесу благосклонное внимание.

Не только бизнес должен быть привлекателен, сам его хозяин должен быть человеком, заслуживающим доброго к себе отношения. Положительная репутация дорого стоит. Я всегда считал, что если человек суров, необщителен, угрюм, ему нет места в бизнесе. Он может добиться успеха, но за свой успех он заплатит высокую цену. Он все время будет идти по пути наибольшего сопротивления.

Кем бы вы ни были в бизнесе, вы должны обладать таким ценным качеством, как общительность. Бизнесмену должны нравиться люди, и людям должен нравиться бизнесмен. Бизнес — это искусство заводить друзей. Трения в общении и формализм должны быть сведены к возможному минимуму. Всегда в делах должен присутствовать личный контакт. В частном бизнесе нельзя вести дела как в министерстве иностранных дел. Очень немногому, если вообще кому-нибудь, должны бизнесмены учиться у Государственной Службы.

Даже деловые письма должны быть написаны в дружеском, общительном духе. А почему нет? Совсем не обязательно писать их, как это часто делается, на формальном, полужурюридическом жаргоне. Если в них есть дружеский элемент, если они написаны живым языком, они многое могут сделать для привлечения благосклонного внимания к фирме, откуда посланы. Существует такая вещь, как сила письма. Она является главной причиной успеха всех крупных фирм, сбывающих свою продукцию посредством заказов по почте.

Факт, что каждый бизнесмен участвует в «Состязании за Популярность». Против него выступают все его конкуренты. Решение принимают покупатели. Если человек четко осознает это, он поймет, что надо делать все возможное для завоевания благосклонного внимания публики.

Глава 6. ПРОДВИГАЙТЕ СВОЙ СБЫТ

Нужно продвигать свой сбыт. В противном случае бизнес остановится.

Эта глава не об умении продавать. В наше время это слишком обширная тема, чтобы стараться охватить ее в одной главе. Есть кое-что поважнее умения продавать. Это — Инициатива и Движущая Сила, которые стоят за процессом сбыта.

Большинство фирм развиваются медленно, их развитие заморожено. Они продают свои товары, но не в достаточном количестве. Некоторые из них прекращают свое существование, но основная масса движется понемногу вперед, принося незначительную прибыль. Они отрицают именно то, что может принести крупный успех, — **Продвижение сбыта**.

Как только фирма прекращает продвигать свой сбыт, она лишается жизненной силы. Она начинает плыть по течению. В благоприятный год эта компания функционирует так же, как машина, которая с выключенным двигателем катится под гору. Но в плохой год на такой компании далеко не уедешь. Она не динамична. Она прекращает свою работу.

Неподвижные фирмы, имя им легион. Иногда они продолжают существовать длительное время, но никогда не процветают. В основном они выполняют только каждодневную рутинную работу. У них нет внутренней силы, которая подтолкнула бы их развитие. Они продают, не напрягаясь, они не работают по-настоящему над сбытом. Они не прилагают усилий, а настоящий успех никогда не приходит к фирмам, которые не предпринимают бесконечного числа попыток продвинуть свои продажи.

Бизнес — как тачка. Ее нужно толкать вперед. И магазин, и фабрику нужно толкать вперед. Успешная продажа товаров означает их непрерывное продвижение, продвижение и еще раз продвижение на рынке.

Упадок бизнеса может начинаться одновременно с его рождением. Никто не может получить свое, оставаясь бездейственным. Средний торговец каждый год теряет 15% своих покупателей. Это то, что я подразумеваю под упадком. Он должен восполнить эту потерю приобретением

новых покупателей. Он должен вести непрерывающуюся кампанию по поиску покупателей. Если он за неделю теряет пять, а находит десять покупателей, он справился с упадком. И его бизнес **Растет**.

Нужно продвигать свой бизнес к публике, а публику — к своим товарам, к своему бизнесу. С годами мы узнаем, что большинство людей делает только то, к чему их подталкивают. Немногими людьми движут их собственные побуждения. Людей нужно подталкивать, учить, убеждать.

Покупают ли люди то, в чем нуждаются? Нет, не покупают. Они покупают то, что стало уже привычным покупать. Насколько могут себе позволить, они покупают то, что они **Хотят**. Но их желания всегда скромнее их потребностей. Они привыкли покупать определенные товары, и почти каждая новая вещь, какой бы полезной она ни была, должна быть им навязана.

Продвижение сбыта более, чем что-либо другое, способствовало росту уровня жизни. Мы всегда недооцениваем значение деятельности людей, занимающихся торговлей и рекламой. Мы не осознаем должным образом тот факт, что именно они обеспечивают процветание всей нации. Никакое правительство не сделало и никогда не сделает столько, сколько они, для подъема благосостояния нации.

Людьми, ничего не знающими о деловом мире, распространяется абсурдная и вредная идея. Они упорно твердят о «расточительности конкуренции» и «высоких издержках сбыта». Объектом их нападок является частное предпринимательство, а целью — подготовка почвы для национализации крупного бизнеса. Эти люди — тоталитаристы.

Например, диктор по радио бойко повествует: «Предложение формирует спрос». Если бы дело обстояло так, то реклама и обучение продавцов были бы пустым изведением денег. Если бы дело обстояло так, то можно было бы обходиться вообще без усилий и расходов по продвижению сбыта. Но дело обстоит не так. Человека, который думает, что предложение формирует спрос, нужно было бы на пару месяцев отправить на улицу с набором образцов на продажу. Вот тогда бы он узнал, что предложение **Не** формирует спрос. Для того, чтобы создать спрос на товары, предназначенные на продажу, необходимы умение и изобретательность людей, занимающихся рекламой и торговлей.

Давились ли женщины поначалу за пылесосами и холодильниками? Нет, не давились. Гонялись ли менеджеры за множительной техникой, счетными машинками, переговорными устройствами и другим оборудованием для офисов, экономящим деньги? Нет, не гонялись. Существует ли ажиотаж на приобретение полисов по страхованию жизни? Нет, не существует.

Когда Сайрус Маккормик изобрел жатку, ни один фермер не заплатил бы за нее и 20 фунтов. В течение первых двух лет ему удалось продать только две штуки. Когда Белл изобрел телефон, он никому

не был нужен. Его называли «научной игрушкой». Спрос на него нужно было сформировать. С отсутствием спроса столкнулся изобретатель парового двигателя Джеймс Уатт. Такая же судьба ожидала Холланда, изобретателя подводной лодки, а также создателей аэроплана братьев Райт.

На протяжении всей истории мы обнаруживаем, что недостаточно создать товары. Столь же необходимо создать спрос; и люди, занимающиеся торговлей и рекламой, как раз и являются созидателями спроса. Их работа столь же полезна и необходима, как и работа изобретателей и промышленников. Любая нация, забывающая об этом, движется к пропасти большевизма.

Люди не покупают то, что им нужно, до тех пор, пока их не убедят в этом. Без этого не могло бы быть никакого процветания и повышения уровня жизни.

Тем не менее, деятельность по продвижению продаж еще никогда не оценивалась по достоинству. Деньги, расходуемые на эту деятельность, не тратятся впустую. Без расходов по продвижению продаж вся наша система распределения потерпит **Крах**.

Рассмотрите всю рекламу в целом и увидите, что она ничего не стоит. Если кто и платит за нее, так это те, кто ее не использует. Реклама делает возможным массовое производство. Она не приводит к росту цен. Она снижает цены, увеличивая объем продаж. Неизвестность, а не реклама обходится очень дорого.

Однажды я зашел в маленький ресторанчик на боковой улице. Кухня была исключительноной, но ресторан был заполнен посетителями только наполовину. Когда я уходил, то сказал хозяину: «У вас превосходная кухня. Вы должны сделать это общеизвестным. Вам нужна реклама». Но он не проявил интереса к моим словам и равнодушно ответил: «Реклама не нужна. Люди, которые сюда приходят, и так знают, где это находится». Около года спустя я узнал, что его ресторан закрылся. О том, где он находится, знало недостаточное количество людей. Хозяин не продвигал свои продажи.

Для того, чтобы быть процветающим, бизнес должен работать на полных оборотах. Он должен быть загружен на 90, а не на 40%. Отель не принесет большой прибыли, если двадцать номеров из шестидесяти пустуют. Именно двадцать номеров и должны приносить прибыль, а сорок окупают издержки.

Большая часть продаж не является прибыльной. Немногие бизнесмены осознают это. Когда торговец одеждой закупает двенадцать рубашек, прибыль ему приносит только продажа последних двух. Если хозяин закрывает магазин в 16 часов, вероятнее всего, он в этот день вообще не получит прибыли. Последнюю ему дают продажи в течение одного-двух последних часов.

Довольно часто в том случае, когда удается на десять процентов увеличить объем продаж, прибыль **Удваивается**. Причина этого состоит в том, что все дополнительные 10% продаж целиком прибыльны. Дополнительные усилия по продвижению сбыта обычно вносят оптимистические улучшения в балансовый отчет.

Поскольку большая часть поступающих в фирму денег идет на дальнейшее развитие, заработную плату, уплату налогов и другие расходы, успех основан на скромных остатках от всего этого. Самый быстрый бегун в мире бежит не более чем на 5% быстрее ближайших двенадцати бегунов. И любая фирма, лидирующая в своем городе или отрасли, занимает первое место благодаря **Специальным** усилиям по увеличению **своего сбыта**.

Как только человек становится владельцем золотого рудника, он должен так его использовать, чтобы становиться как можно богаче. Он должен докапываться до своего золота. Он, конечно, может ограничиться тем, что подберет несколько слитков на поверхности. Но золотой рудник — это не место для прогулок. Это место для того, чтобы копать. И почти буквально то же самое можно сказать о бизнесе.

Таких вещей, как автоматический бизнес и вечный деловой двигатель, не существует. Движение в бизнесе нужно постоянно поддерживать. Начинаящий владелец маленького магазина, который, открыв его, сидит на месте и ждет, что покупатели сами образуют к нему очередь, никогда не увидит толпу у своего магазина. Он должен **работать** со своим магазином так же, как владелец золотого рудника со своим рудником.

Нет, покупатели сами не побегут к человеку, который сидит и ждет их. Толпы покупателей приходят только к тем, кто привлекает их благосклонное внимание. Очень редко какой-либо человек может иметь монополию на товары и услуги, вследствие чего люди сами ищут его.

Каждый деловой день человек должен заставлять своих конкурентов задумываться. **Бизнес — это борьба за торговлю; так было всегда, и так всегда будет.** И тот, кто захочет избежать борьбы, должен присмотреть для себя место на государственной службе или в спокойном отделе крупной компании.

Производство в определенной степени может сделаться рутинной работой, но торговля — никогда. В ней всегда должно быть движение. В торговле мы все время исследуем и экспериментируем. Здесь всегда есть потребность в творчестве. Здесь всегда идет бесконечный процесс убеждения людей в том, чтобы они захотели покупать то, что им нужно.

Большая часть товаров не похожа на почтовые марки. Эти товары нужно продавать при помощи зрелищных мероприятий, рекламы и угворов. Бакалейщику не нужно прилагать усилия для продажи сахара, но он совсем или почти не получает на этом прибыли. Но на верхних

полках у него есть пятьдесят видов наиболее прибыльных товаров, сбыт которых необходимо продвигать, иначе они будут продаваться очень медленно.

Нужно взять за правило, что **бизнес следует начинать с конца — с обеспечения сбыта**. Это применимо к промышленникам, торговцам и даже к фермерам. Недостаточно производить и складировать товары. Нужно также сформировать для них рынок. Судьба успеха целиком зависит от рынка. Это одно из наиболее забываемых в деловой жизни обстоятельств.

Многие производящие фирмы дают половину той прибыли, которую могли бы давать, потому что мысли их директоров направлены на производство, а не на торговлю. У них обширные знания о материалах и машинах. Они умело управляют рабочими. Но им неведомо искусство формирования рынка, и они не оценивают по достоинству усилия своего коммерческого директора по сбыту.

Истина состоит в том, что человек, у которого наиболее важная работа в производящей компании, — это коммерческий директор. Можно сказать, что он является надеждой и опорой организации. Если объем продаж сокращается или замораживается на одном уровне, он один несет за это основную ответственность. Он — административный работник, которому специально платят за то, чтобы он продвигал продажи. Он — тот человек, который отвечает за подготовку торгового персонала и контроль за ним. Он отвечает и обязан отвечать за рекламу. Он передает запросы покупателей производителям. Он должен завоевать благосклонное внимание как можно большего числа покупателей. Он должен донести мнения, имеющие хождение за пределами фирмы, сотрудникам, работающим внутри ее.

Известно, что существуют значительные различия между людьми, занимающимися торговлей. Известно, что лучшие люди торгового мира продают в четыре—пять раз больше, чем худшие. Известно также, что людей, занимающихся торговлей, постоянно нужно инструктировать и стимулировать, так как их работа полна разочарований. Их активность угасает, если за ними не стоит движущая их вперед сила. Люди, занимающиеся торговлей, редко продвигают продажи, когда их самих не подталкивают инструкциями и стимулированием.

В бизнесе всегда есть новые территории, которые нужно осваивать. Бакалейщик может приблизить свои товары к людям, живущим в полумиле от него. Промышленная фирма может освоить новую область или внедриться в другую страну. Любая фирма, крупная или мелкая, может предпринять усилия для того, чтобы расширить зону своего сбыта. Есть могущественные торговцы, которые создали универмаги в небольших провинциальных городах или деревнях.

Существуют исследования рынка, на которые достаточное количество денег тратят пока еще только очень немногие фирмы. Говорят, что в Соединенных Штатах на рекламу денег тратится в четыре раза больше, чем на исследование рынка. Но те фирмы, которые рискнули достаточно потратиться на исследования, собрали прекрасный урожай прибыли. Исследования способствуют сбыту, устанавливая связь между деятельностью фирмы и рынком.

Существуют усовершенствования в упаковке. На то, чтобы сделать тару привлекательной, были потрачены значительные средства, и они принесли высокие прибыли. Несомненно, каждый потраченный здесь пенс принес затем шесть пенсов. Применяются также более красочные этикетки. Рубашки помещаются в прозрачные пакеты. Даже хлеб упаковывается надлежащим образом.

Новая идея, во многом способствующая продвижению сбыта, состояла в том, чтобы сделать товары самопродающимися. Это достигается надписями на упаковке и использованием ярлыков качества, прикрепленных к товарам. Предположим, например, что предмет имеет пять характеристик, свидетельствующих о его качестве; они зафиксированы на ярлыке, который прикреплен к этому предмету. В его сбыте производитель не зависит от продавца магазина. Он сделал так, что его товар сам рассказывает о себе.

Существуют выставки в витринах. До сих пор средний торговец не использует умело свои витрины. Он должен демонстрировать свои самые ходовые товары. Он должен эффективно использовать рекламные проспекты. Он должен помещать в своих витринах сообщения и объявления. Каждая его витрина должна давать толчок его продажам.

Кроме витринных выставок существуют и другие методы демонстрации товаров. В универмагах могут быть специальные демонстраторы товаров, а также выставочные стенды. Последние оказываются наиболее эффективными при продвижении на рынок новых товаров. Нет пределов в развитии демонстрации товаров. Один крупный магазин в Торонто однажды отправил демонстрационный поезд с товарами в пятисотмильную поездку по Канаде.

Существует относительно новая традиция помогать торговцам перепродавать. Ее ввели оптовики и промышленники. Торговцам помогают не только в финансировании рекламы, но и в подготовке персонала. Некоторые коммерческие агенты выступают теперь в качестве служащих сервиса. Покупателям доставляют образцы. Разрабатываются различные способы продвижения сбыта и т. д.

Используются элементы развлекательности. Здесь лидерство принадлежит крупным магазинам, особенно во время Рождества. Торговцы обнаруживают, что им надо конкурировать с кинотеатрами. Все больше

и больше каждый крупный магазин становится похожим на театр, и мелкие магазины, насколько могут, следуют их примеру.

Существует такая вещь, как мода. Это ходовая и дорогостоящая вещь. Она увеличивает стоимость товаров. Немногие производители могут позволить себе полностью ее игнорировать. Все время появляются новые стили, новые цвета, новый дизайн. Притягательность моды теперь почти непреодолима для женщин любого возраста, могущих себе позволить купить то, что они хотят.

Все перечисленное составляет некоторые методы, при помощи которых фирма может продвинуть свой сбыт. Добавьте к этому доставляющее удовольствие искусство доброжелательного, вежливого обслуживания, которое побуждает покупателя еще раз прийти в магазин, и получите увеличение продаж. Как вы убедились, сбыт нужно **Продвигать**.

Глава 7. ОРГАНИЗОВЫВАЙТЕ СВОЕ ВРЕМЯ

Необходимо организовывать свое время. В противном случае вас ждет крах или меньший успех.

Честолюбивые молодые люди хотят знать, как быстро добиться большого успеха. Одно из условий таково: «Организовывайте свое время. Организовывайте свои часы так, как будто это наемные работники».

Время — это деньги человеческой жизни. Это подлинный человеческий капитал. Человек должен рассматривать время как деньги. Он должен тратить дней впустую не больше, чем он сжег бы 20-фунтовых банкнот. Этому нелегкому правилу должен строго следовать каждый, кто решил добиться выдающихся результатов.

Денежная стоимость времени человека зависит от него самого. Час одного стоит шиллинг, в то время как другого — 20 гиней. Одна из главных целей работы над собой состоит в том, чтобы увеличивать денежную стоимость своего времени.

Можно сказать, что карьера человека начинается, когда он обретает чувство времени — начинает стремиться более эффективно использовать свое время. Основная масса людей никогда не обретает этого чувства времени. Человек обладает только тем количеством времени, которое использует. Мудрость и Успех не зависят от возраста. Молодой человек двадцати пяти лет уже может использовать больше времени, чем семидесятилетний. Существует один календарь для всех, но один чело-

век использует триста дней в году, а другой — тридцать. Тридцатидневные люди в году, имя им — легион. Все же является истиной, что большинство представителей человеческого рода не предпринимают совсем никаких усилий для того, чтобы сделать ценным свое время.

Для времени не существует аристократии. Короли и президенты предполагают только двадцатью четыремя часами в сутки. В мире нет более последовательной Демократии, чем та, которую создало время. Но с точки зрения **использования** времени аристократия **существует** — это высшие круги, к которым принадлежат немногие, эффективно проводящие свои часы. Очень немногие люди знают, как жить все двадцать четыре часа в сутки. Это те люди, которые не смутно, а отчетливо усвоили, что время — это материал, из которого сделана жизнь. Они организуют свое время и, по мере того как оно течет, используют его.

Когда человек обладает чувством времени, он сам себя контролирует, он сам себя **направляет** он побеждает инертность — самый дорогостоящий недуг в мире. Он сам делает из себя человека **настоящего**. Слишком часто молодые люди обманываются относительно своего Будущего, а пожилые — относительно Прошлого. Первые живут мечтами, а вторые — воспоминаниями. И мечты, и воспоминания вполне хороши в меру. Но они приносят вред, когда становятся самодовлеющими. Человек, который живет строго Настоящим, наилучшим образом использует свое время.

Древние греки и римляне хорошо использовали свое время, но даже они располагали для его измерения только лишь солнечными часами и другими грубыми приспособлениями. У них не было ни стенных, ни ручных часов. Еще несколько столетий назад человечество в целом беспорядочно двигалось вперед, не имея часов. И только в течение прошлого века стенные и наручные часы вошли во всеобщее употребление в цивилизованных странах.

Сегодня Его Величество Время почти единолично управляет всем деловым миром, фактор времени присутствует в каждой сделке. Мы постоянно спрашиваем: «Когда?» Теперь, когда аэроплан стал двигаться со скоростью семь миль в минуту, мы научились ценить минуты. Если компания имеет пять тысяч служащих и если каждый из них потеряет по минуте, это будет означать потерю более чем десяти восьмичасовых рабочих дней. Это то обстоятельство, которое директора компаний должны принимать во внимание.

Глава одной крупной электрической транспортной компании сказал: «Некоторое время назад в одной из наших фирм было обнаружено, что на мойку автобуса расходуется времени на одну минуту больше, чем положено. Конечно же это было исправлено. Я не думаю, что вас сильно беспокоит, тратит ли ваш шофер на минуту больше или меньше времени, когда моет вашу машину. Но в упомянутом случае лишняя минута означала для компании 170 фунтов в год, а для того чтобы заработать

эту сумму, нужно было перевезти около 200 000 пассажиров и до этого еще придумать, где их взять».

Есть некоторые виды мелких работ, которые в крупной компании выполняются миллионы раз в год, и из затраченных при этом лишних секунд получается в итоге более трехсот часов. На скачках, других спортивных состязаниях мы измеряем время десятными долями секунды. Секундомер способен это делать.

Поскольку одним из правил эффективного ведения бизнеса является использование коротких отрезков времени, то секундомеры должны использоваться на всех больших фабриках. Их следует использовать везде, где есть повторяющиеся операции. Но из-за его безошибочности секундомер не любят наемные работники и недооценивают работодатели.

Бытует заблуждение, будто секундомер применяется для того, чтобы подгонять работников и неправомерным образом заставлять их работать за меньшее вознаграждение. Почти всегда, когда секундомер используется на фабрике, рабочие относятся к нему с сильным подозрением. Они видят в нем угрозу своим интересам. Так что же на самом деле представляет собой секундомер применительно к нашей теме? Есть две главные причины использования секундомера. Эти причины следующие:

1. На большинстве крупных фабрик существуют определенные операции, которые выполняются 1 000 000 раз в год.

2. Почти всегда непроинструментированный рабочий выполняет работу самым трудным и медленным образом.

Секундомер применяется для того, чтобы принести пользу и фирме, и работникам. Любая здравомыслящая организация рабочих должна сама просить о применении секундомера в их работе. Посредством секундомера издержки производства могут быть сокращены, жалованья — повышены, и вся работа может выполняться значительно легче. И совсем не обязательно при этом подгонять работников. Их не побуждают работать больше. Их учат, как работать **правильно**. Им показывают, как сделать больше с меньшими затратами энергии и меньше уставать.

Предоставленные сами себе, рабочие неизменно тратят больше энергии, чем нужно. Они работают на расстоянии вытянутой руки. Они делают лишние движения. Они не знают техники ручной работы. Посредством секундомера время, необходимое для повторяющихся операций, сократилось на 30, 40 и 50%. Это не является «подгонкой» рабочих. Это однозначно помогает и работникам, и фирме.

Короткие отрезки времени! Каждый бизнесмен должен помнить о них подосзательно. Полвека назад обычной единицей измерения времени в бизнесе был год. Существовали только годовые отчеты. Сегодня существуют месячные, недельные и даже дневные отчеты. Есть торговцы, которые в десять часов утра могут сказать, каковы были объемы их про-

даж за предыдущий день по отделам. Наш новый идеал состоит в том, чтобы расписывать на каждый день действия, решения, приобретенные знания. Мы планируем нашу жизнь по дням, а не по годам.

Любой, кто способен организовать свое время, должен отвести специальные время и место для обдумывания и планирования. Для того, чтобы вести свои дела по-своему, необходимо самостоятельно проделывать творческую мыслительную работу. Многолюдные собрания могут сбивать с принятого курса и уводить в сторону. Большинство таких собраний, как можно заметить, оканчиваются компромиссом.

Нужно иметь два рабочих стола: один в офисе — для рутинной работы, другой где-либо еще — для обдумывания и планирования. Никто не может многое обдумать за рутинным рабочим столом из-за постоянного вмешательства и давления каждодневных дел. Неизменно обдумывание и планирование подвергаются забвению, если для них не отведено специальное время и место.

Также очень полезное правило состоит в том, чтобы для определенной работы отводить строго определенное время. Нужно быть способным сказать: «Я сделаю эту работу за два часа». Можно ускориться и лучше использовать свое время. Квалифицированный писатель, например, имеет правило писать по семьдесят слов в день.

На фабрике нет ничего важнее увеличения рабочего времени машин. Точное время работы машин можно узнать при помощи счетчиков времени, которые сейчас широко применяются. Человек, обслуживающий машину, может быть занят около восьми часов в день, в то время как машина может работать только шесть часов. Максимальный эффект от оборудования дает трехсменная система.

Даже сбыт в бизнесе поддается организации с точки зрения времени. Установлено, что среднее время, в течение которого коммерческий агент осуществляет продажи, равняется двум часам в день. Остальное время расходуется на поездки и ожидания. Также установлено, что время его продаж может быть увеличено посредством введения правила планировать дневную работу.

Было проведено исследование того, как организует свое время коммерческий директор. В результате стало известно, что его время расходуется следующим образом: планирование работы — 40%; контроль за коммерческими агентами — 28%; сопровождение коммерческих агентов — 14%; деловые встречи с клиентами — 8%; самостоятельные продажи — 4%; разное — 6%. Восемь процентов времени из срока, отведенного на планирование, расходуется на подготовку коммерческих агентов, а десять — на подготовку рекламы. В соответствии с этими данными средний коммерческий директор половину своего времени проводит в офисе, а другую половину — среди коммерческих агентов и покупателей.

Является аксиомой бизнеса, что «расход времени увеличивает издержки». Чем больше времени требуется на изготовление предмета, тем больше он стоит. Если торговец держит товар год, а потом продает его, он получает меньшую прибыль, чем если бы продал его в течение недели. Если человек занимает под 5% 24 000 фунтов на день раньше, чем нужно, он теряет 4 фунта. И так далее. В бизнесе нельзя избежать воздействия фактора времени.

С тех пор как были изобретены настенные и ручные часы, появилось новое ценное качество — Пунктуальность. Это наибольшее достоинство как в бизнесе, так и в общественной жизни. Я однажды спросил мистера С. Р. Ф. Энгельбаха, есть ли у него какое-нибудь правило или руководящий принцип. (Именно он довел один из английских автомобильных заводов до высшей степени эффективности.) И к моему удивлению, он ответил: «Быть пунктуальным».

Людям, которые все время опаздывают, не место в деловом мире. Они причиняют неприятности и себе, и другим. В результате их считают ненадежными. Вследствие какого-то сдвига в сознании они никогда не начинают дел вовремя. Они лишены чувства времени. Они всегда появляются в нужном месте через несколько минут после того, как пройдет последняя минута.

Пунктуальная выплата долгов или выполнение обязательств по поставкам — принципиальные вещи в деловой жизни. Они представляют собой практическое воплощение добродетели. Нужно держать свое слово, чтобы иметь доброе имя в бизнесе и финансовой деятельности. Это присваивает вам марку Надежности. Сражения выигрываются теми, и успех сопутствует тем, кто не опаздывает — начинает свои дела вовремя. О многих проигравших было сказано: «Он опоздал». Они проиграли, потому что не организовали свое время.

Сказанное не означает, что человек должен просто быть тем, кого американцы называют «толкачом». Многие спешат из-за того, что поздно начинают. Человек должен предвидеть использование своего времени — планировать его заранее и не допускать, чтобы какие-либо дела в течение дня нарушали намеченный график. Такое предвидение может стать привычкой мышления. Почему бы человеку не иметь такое же расписание, как у железнодорожных поездов?

Человеческая жизнь, даже самая длинная, коротка. Она состоит всего из нескольких десятков лет. Дуб может пережить несколько поколений людей. Ни один человек не знает, когда может погаснуть свеча его жизни. И это должно побуждать его использовать каждый бесценный день должным образом. Есть яркие примеры того, каких достижений добивались великие люди в течение своей жизни.

Итак, я закончу эту главу той же фразой, что и начал: **«Время — это деньги человеческой жизни.** Это подлинный человеческий капитал. Че-

ловец должен рассматривать время как деньги. Он должен тратить дней не больше, чем он сжег бы 20-фунтовых банкнот. Этому нелегкому правилу должен следовать любой, кто решил добиться выдающихся результатов».

Глава 8. ЦЕНИТЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Необходимо понимать значение эффективных методов работы для бизнеса. В противном случае вы будете неправильно вести дела.

Наиболее революционная и прибыльная вещь, которую мы когда-либо имели в деловом мире, — это идея о том, что Научный Метод, обычно называемый Эффективностью, может быть использован в торговле и промышленности. Это была новая идея, и оказалось, что мы очень медленно осознали ее ценность.

Научный метод был рожден Дарвином после проделанной другими большой подготовительной работы. Этот метод означает, что убеждения, привычки и традиции должны быть подвергнуты сомнению и нужно тщательно исследовать факты. То, что мы называем «Движением Эффективности», началось с Фредерика Тэйлора, мастера, который провел пятилетнее исследование резки металла и революционизировал наши производственные методы.

Эффективная методика работы — это не просто усиление активности и не какая-то система деятельности; она также ничего не имеет общего с жестокостью, как склонны думать многие некомпетентные люди. Это совершенствование производственных методов. Принцип эффективности помогает найти нам оптимальный способ выполнения нашей работы. Многие из методики может быть использовано плохими людьми, например диктаторами, но сама по себе она не есть зло. Она благотворна, как солнечный свет. Она, более чем что-либо другое, может способствовать процветанию и счастью.

А много ли деловых людей, которые ценят эффективность? Не много. Ни один человек не оценит чего-либо по достоинству, пока не заплатит за это цену деньгами или своими усилиями. Человек, который ни разу не составил для себя труда до конца исследовать какой-либо вид работы и не истратил ни фунта на литературу по Эффективности, вообще ее не ценит. Он просто не придает ей значения.

Каждый имеет свою шкалу ценностей. Для ребенка наибольшую ценность представляют игрушки. Обычный, средний молодой человек выше всего ставит выпивку и силу, а высокоразвитые — свободу и истину. Каждый человек имеет свою собственную систему стимулов и побуждений.

Никто из тех, кто предпочитает примитивную монотонную работу, не способен оценить Эффективность. Ни лодырь, ни путаник, ни глупец ее не оценят. Поскольку она требует активного мышления, силы воли постоянно напряженно трудиться, то Эффективность вовсе не является популярной сферой знания. Ее не преподают ни в школах, ни в университетах. Она не для многих. Она только для «Избранных Эффективных».

Лучшее определение принципа эффективности следующее: «Как можно более высокий процент результативности». И любой человек начнет ценить эффективность, если обратит внимание на то, какой **Низкий** процент результативности он получает от своих усилий.

Обычный фермер трудится в поте лица на ферме в сотню акров, а его чистая прибыль составляет только 300 фунтов. На акре он делает только 3 фунта. Я знаю одного фермера, у которого есть яблоневые сады и который обычно на одном акре делает 50 фунтов. И были годы, когда он делал по 60 фунтов. Он может делать прибыль на одном акре в семнадцать раз больше, чем обычный фермер. Обратите внимание на разницу в проценте результативности.

Один коммерческий агент, который подходит для своей работы и хорошо подготовлен к ней, продает в пять раз больше, чем другой, который не получил специальной подготовки и который больше подходит для государственной службы. Внимание целых 80% прохожих привлекает хорошо оформленная витрина, в то время как ничем не выделяющаяся витрину замечает только 5%. На одной фабрике доля чистой прибыли на одного рабочего составляет 50 фунтов в год, в то время как на другой — 300. Один бакалейщик оборачивает свой капитал шесть раз в год, в то время как его более эффективный конкурент на противоположной стороне улицы — шестнадцать раз. В одном лондонском магазине тканей более половины товарного запаса изготовлено уже больше года назад, а в другом нет ни одной вещи старше восьми месяцев. Один человек в тридцать лет становится директором фирмы, а другой всю жизнь занимает низкооплачиваемую должность. Один молодой человек начинает дело, имея 100 фунтов, и становится крупным торговцем, а другой наследует крупный магазин и впоследствии теряет его.

Как известно, существует множество подобных примеров. Различия и между людьми, и между фирмами поразительны. Именно из этого обстоятельства и происходит сама проблема большей или меньшей Эффективности.

Чему посвящены книги по эффективности? Эта литература рассказывает об идеях, методах и действиях людей, достигших высшей результатив-

ности. В одном случае речь идет о фирме, выплачивающей 15% в качестве дивидендов стабильно в течение пятнадцати лет. Такого результата нельзя добиться случайно. Поэтому мы изучаем методы работы этой фирмы. В другом случае мы имеем дело с производственной фирмой, которая за двадцать лет не имела ни одного трудового конфликта. И мы изучаем методы управления работниками на этой фирме. А вот фирма, которая предложила новый товар на рынке и сформировала всемирный спрос на этот продукт. Мы изучаем методы продажи и рекламы этой фирмы.

Книги и журналы по эффективности не занимаются теоретическими изысканиями или академическими дискуссиями о том, что могло бы быть. Они имеют дело только с тем, что уже есть. Они прослеживают успешное развитие бизнеса во всех областях торговли и производства. Они могут рассказать каждому, что было достигнуто немногими, наиболее компетентными — теми, кто достиг наивысшей результативности.

Итог человеческой жизни, и не только в финансовом отношении, обычно определяется отношением к Эффективности. Некоторые люди лишены музыкального слуха. Они не способны петь или играть на музыкальных инструментах. Для них джаз и Бетховен одно и то же. И есть бизнесмены, которые так же не воспринимают Эффективность, как некоторые музыку. Они ведут небольшие дела, которые какое-то время беспорядочно функционируют, доставляя своим хозяевам лишь массу хлопот. И, кажется, нет никакой возможности помочь этим людям.

С другой стороны, определенная часть бизнесменов обладает талантом Эффективности. Они генерируют новые идеи и методы и учатся у других. В итоге они становятся лидерами в областях своей деятельности. Они — «наиболее приспособленные», которые выживают в конкурентной борьбе. Они заслуживают своих успехов.

Эффективность можно назвать сущностью всех способов и приемов ведения бизнеса. Она не является каким-то особым специальным методом. Идеи эффективности применимы в любой сфере торговли и производства. Многие люди не принимают во внимание или не знают этого. При этом они убеждены, что бизнес уникален и Эффективность к нему не имеет отношения.

Когда кто-нибудь говорит вам: «У меня совершенно другие проблемы», можно быть уверенным, что этому человеку крайне нужен толковый совет со стороны. Он строго руководствуется приятной для него иллюзией. Сначала он сказал своей жене: «У меня совершенно другие проблемы». А потом начал повторять это своим друзьям и всем окружающим. Ни одному способному человеку не нравится думать, что он выполняет обычную работу. Он склонен считать, будто то, что он делает, уникально. Но такая точка зрения не может принести прибыли.

Человека, приверженного указанной иллюзии, нельзя ничему научить. Он считает, что должен вести бизнес, полагаясь только на свои руки и го-

лову, и именно таким путем решать свои проблемы. Он считает свой бизнес личной тайной. Это была широко распространенная идея в средние века, но она и сегодня кое-где встречается. Человек такой идеи считает, что он мало чему может научиться, обращаясь к посторонним и изучая опыт других фирм. Он не понимает, зачем он должен изучать правила эффективности, применимые ко всем компаниям. Это изолирует его от огромного массива информации, которая могла бы быть полезной в его бизнесе.

Истина состоит в том, что в любом бизнесе, мелком или крупном, неповторимого очень мало. Нет такого бизнеса, который был бы целиком уникален. Даже в промышленном бизнесе обычно 80% общепринятого и только 20% — специфического. Транспорт, хранение, энергетическое снабжение, функции рабочих, канцелярская работа, сбыт, управление служащими и т. д. — все это присуще всем компаниям.

Ни одна фирма не состоит только из **уникумов**. Ее работники, клиенты и поставщики примерно такие же, как и у других фирм. Машины и другое оборудование примерно 98% компаний ни в каком смысле не являются уникальными. Верю, что существование фирмы может зависеть от ее уникальности или специализации, но большая часть выполняемой ею работы является аналогичной.

Идеи и методы эффективности не имеют отношения к неповторимости или специализации бизнеса. Они имеют дело с тем, что является в нем общепринятым. Это составляет около четырех пятых бизнеса. Когда человек говорит: «Мой бизнес особенный», это верно только на 20%. Он упускает из виду очень большую часть своего бизнеса. Он упускает из виду тот основополагающий факт, что специальные элементы существуют для выполнения общепринятой работы в бизнесе.

Выработаны правила, как лучше упаковывать посылку, нагревать паровой котел, писать деловое письмо, хранить товары, обращаться с покупателем, оформлять витрину, организовывать работу и т. д. Как правило, обычная работа фирмы не замечается. Значительная часть прибыли, которая приписывается уникальности и специализации бизнеса, в действительности порождается тем, что является в нем общепринятым.

Развивать бурную деятельность — этого еще недостаточно. Сказано: «Деятельность без Эффективности все равно что хорошее ружье с плохим прицелом». Это стрельба мимо цели. Без эффективности человек не сможет часто попадать в яблочко. У него будет низкая результативность.

Путешественники говорят, что самые трудолюбивые работники в мире — китайские кули. Трудятся они отчаянно, но каждый зарабатывает всего лишь несколько пенни в день. Для того чтобы сделать деятельность прибыльной, нужно правильно поставить для нее цель. Необходимо планирование. Необходимы правильные методы работы. На охоте главное не стрельба. Главное — попасть в **Цель**. Вот почему нужно соединить деятельность с эффективностью.

Благодаря применению Эффективного метода мы становимся способными принимать мудрые решения. Это требует, чтобы мы действовали на основе фактов, а не мнений или эмоций. Первый шаг всегда состоит в том, чтобы собрать информацию. Чем больше мы **Знаем**, тем меньше шансов сделать ошибку. Поспешно принимаемые решения, основанные на мнениях или пожеланиях, — это почти всегда такие решения, о которых впоследствии приходится сожалеть.

Также и решение, которое человек принимает под внешним давлением, скорее всего, не лучшим образом отвечает его собственным интересам. Нужно принимать решения, основываясь на своей собственной точке зрения, и не позволять толкать себя на ложный путь.

Правильная схема принятия решения состоит в том, чтобы сначала получить данные об имеющихся активах и возможностях. Необходимо знать, чем располагаешь и что можно с этим сделать. Потом, с точки зрения правильного метода работы, надо записать каждую составную часть информации на отдельной карточке. Это то, что я называю «Наглядное мышление».

Посредством этого человек извлекает свою проблему из сознания, где она содержалась в общей массе мыслей. Он расчленяет ее на составные части. Он раскладывает карточки на столе, чтобы можно было одним взглядом охватить всю проблему. Потом он оценивает каждую часть и устраняет незначительные части. Он упрощает проблему. Постепенно он может заметить, что какая-то часть важнее остальных. Немногие беспокоят себя тем, чтобы проделать такую работу. Именно поэтому так много принимается глупых решений.

Это правда, что большинство бизнесменов действуют беспорядочно, не имея какого-либо определенного **Плана**. Они принимают решения под влиянием настроения, симпатий или антипатий, желаний или воздействия посторонних. Они действуют не целенаправленно. Они уступают под оказываемым на них давлением. Они следуют по пути наименьшего сопротивления.

Легкий путь всегда опасен, и он вдвойне опасен в наше полное риска время. Сегодня никто не должен принимать поспешных, необдуманных решений. Прежде чем принять какое-нибудь решение или план, нужно точно так же, как и при строительстве дома, проделать подготовительную работу.

Слишком многие люди зависят от того, что они называют «здоровым смыслом». Он у них может быть здоровым, а может быть и нет. Никогда не является здоровым смыслом строить планы без предварительного сбора информации о реальных обстоятельствах. У эффективно действующего армейского генерала всегда есть план, и он есть у эффективно ведущего дела бизнесмена. Нужно совершенно определенно знать, что собираешься сделать.

Можно сказать, что Эффективность порождает Изучение, следующее за ним Обдумывание и Действие. Это можно сокращенно обозначить как ИОД. Этот простой символ помогает запомнить формулу, или идею эффективности. Вы обнаружите, что ИОД прочно врежется в память.

Несомненно, любое полезное знание по любому предмету начинается с Изучения. Если у человека нет острых глаз и чуткого слуха, тогда его мышление остается бездеятельным и он получает крайне скромные знания. Последние мы приобретаем, слушая, что говорят другие люди, читая полезные книги, замечая, что находится перед нами. Все это означает Изучение. Наблюдение, чтение и слух — посредством их мы приобретаем все наше знание.

Ученые по праву могут быть названы «Людьми исследования». Они профессиональные исследователи. Всю свою активную жизнь они проводят в поисках новых фактов и идей. Сотни тысяч усовершенствований составляют то, что мы называем цивилизацией, и каждое из них началось с Изучения.

Деловые люди, так же как и ученые, должны стать «Людьми исследования». Они должны изучать факты так же кропотливо, как и ученые. Каждая отрасль торговли или промышленности, каждая компания в той же мере основывается на поиске фактов, идей и методов работы, как и химия, геология или астрономия. Когда факты и идеи собраны, тогда наступает очередь Обдумывания — активной мыслительной деятельности, а не просто работы памяти.

Проблема всегда заключается в том, чтобы установить, какую практическую пользу могут дать собранные факты и идеи. Мышление в данном случае располагает только исходными материалами. Оно оформляет их в планы и цели, в усовершенствования. Этой созидательной работе не существует предела.

Потом, наконец, приходит очередь Действия. Именно этим бизнесмены отличаются от ученых. Бизнесменов не удовлетворяет только знание. Они стремятся практически и прибыльно его использовать. Бизнесмены используют знание для того, чтобы больше людей задействовать в работе, развить и расширить свой бизнес, принести пользу не только себе, но и многим другим. Каждый крупный бизнес создается Изучением, Обдумыванием и Действием.

Для того, чтобы получить достаточно исходных данных, всегда прибегают к **Поиску**. Факты редко лежат на поверхности. Даже когда они представляют собой то, что мы называем «очевидными фактами», их нельзя зафиксировать без специального поиска. Каждый деловой человек должен знать, что он никогда не имеет полной информации относительно того, что на самом деле происходит в его бизнесе. Более того, информация, которой он располагает, часто бывает неверной.

Когда бизнесмен видит перед глазами месячные или годовые показатели, он узнает, «Что» творится в его бизнесе. Но, скорее всего, он оказывается так и не в состоянии понять, «Почему» это происходит. А если у него есть намерение улучшить свои показатели, он должен выяснить это «Почему».

Начать нужно с того, чтобы помнить: данные о показателях, которые он регулярно получает, всегда являются **Недостаточными**. Они не показывают потерь, ошибок, утраченных покупателей и т. д. Получает ли регулярно хоть один управляющий директор все данные, которые ему нужны в его управленческой работе? Ответ может быть только отрицательным.

Общезвестно: среди подчиненных утвердилось общепринятое мнение, будто о том, что идет неправильно, шефу следует сообщать как можно меньше. Поэтому, когда финансовый отчет фиксирует определенные убытки, он не показывает их **Причин**. И управляющий директор должен выяснить «Почему».

Определение причин неэффективности — нелегкое дело. Иногда это прямо работа для Скотланд-Ярда. В любом случае должно иметь место расследование. Необходим поиск данных, а он является такой обязанностью, которой в основном пренебрегают люди, занимающие руководящее положение.

Управляющий директор должен периодически проходить мимо своих подчиненных и использовать все свои способности к наблюдению. Он должен сам видеть, что происходит в фирме. Он должен по одному расспрашивать подчиненных. Он должен идти по следу убытков, потерь и ошибок. Он должен за цифрами видеть факты. Кроме «Почему» есть еще совсем немного способных приносить прибыль слов, которые он должен использовать. Это поможет ему быть эффективным в управлении своим бизнесом. Управление посредством **Знания**, а не просто мнения или власти — вот весьма подходящее в данном случае определение Эффективности.

После того как установлено, «Почему» имеют место убытки, потери, ошибки, нужно спросить себя «Как?», как они могут быть предотвращены. Выполнение этой задачи предусматривает обдумывание и планирование. Потребуется также ряд решений, может быть, очень радикальных решений. Возможно, даже будет необходимо изменить всю политику фирмы.

Встречаются подчиненные, которые не справляются со своей работой. Это не означает, что их нужно увольнять. Это означает, что их нужно **Инструктировать**. Меньше увольнений и больше инструктирования — это может многим фирмам.

Один из самых серьезных убытков, скорее всего, вызывается падением продаж. Это тот убыток, с которым нельзя мириться. Если торговец хотя бы полдня проведет в раздумьях, «Как» продвинуть свои продажи, ему в голову придет не менее трех способов увеличения своего сбыта.

Неплохая идея, как мне кажется, — управляющему директору провести со своими подчиненными конференцию на тему «Как» устранить убытки, потери, ошибки. Он мог бы попросить их вносить свои предложения. Он мог бы обратиться к рядовым служащим. А почему нет? Фирма Кэт-бери получала около пятидесяти тысяч предложений от своих работников. Сначала по вопросу о том, «Почему» существуют убытки, потери, ошибки, а затем — «Как» их предотвратить. Сначала надо выявить факты. Потом — решить, что необходимо предпринять.

Многих бизнесменов заводят в тупик изменения, ограничения и неопределенности, которые существуют в деловом мире. Они говорят: «Если бы только знать, что произойдет в ближайшем будущем, можно было бы определить, что делать». Что же следует делать в такой ситуации? Необходимо немедленно энергично заняться тем элементом в вашем бизнесе, который является неизвестным. В вашем собственном бизнесе могут быть некоторые вещи, о которых вы понятия не имеете. И каждая такая вещь влияет на прибыль. Вот, например, десять таких вещей, которые могут быть неизвестны и которые нужно знать.

1. Точные размеры издержек. Данные об издержках, которыми располагает бизнесмен, могут учитывать только половину действительной себестоимости, а о существовании другой половины он может только догадываться. Издержки могут «примерно оцениваться», а не точно подсчитываться. Нужно знать, какая доля продаж не принесла прибыль в прошлом году.

2. Общий размер убытков. Полные данные об убытках обычно не доходят до рабочего стола бизнесмена. Он может быть поражен, узнав о них правду. Почему бы в таком случае не предпринять усилия для того, чтобы узнать, сколько денег похоронено в убытках.

3. Потерянные покупатели. Сколько покупателей, пользующихся кредитом, было потеряно в прошлом году? Это не должно быть одной из неопределенностей. Можно узнать точное число таких покупателей и принять меры для того, чтобы их вернуть.

4. Недостаток оборудования. Бизнесмен может нуждаться в новом оборудовании для офиса или машине для фабрики. Из-за этого снижается прибыль.

5. Не приносящие прибыль работники. В фирме могут быть работники, которые обходятся гораздо дороже их жалования из-за лени, расточительности или плохого обращения с покупателями. В современном бизнесе нет места паразитам.

6. Работники, которые не оцениваются по достоинству. С другой стороны, в фирме могут быть работники, которые в высшей степени компетентны и заслуживают, но не получают повышения. Это непристойная растрата возможностей персонала.

7. Наиболее прибыльные направления. Какие направления принесли наибольшую прибыль в прошлом году? Разумеется, следует развивать те, которые дают наибольшее количество продаж. И, возможно, нужно избавляться от тех, которые не приносят дохода.

8. Реклама, приносящая наибольшую прибыль. Нельзя позволять осуществлять рекламу вслепую. Необходимо знать, какой вид рекламы наиболее прибылен.

9. Жалобы покупателей. Доходят ли они до бизнесмена? Они должны доходить. Или ими так занимаются низшие служащие, что теряется престиж фирмы?

10. Желание покупателей. Получал ли когда-нибудь бизнесмен «список товаров, которыми интересуются посетители и которых нет в наличии»? Ведется ли хоть какой-нибудь учет пожеланиям, высказываниям покупателей? Скорее всего, нет.

Итак, как можно убедиться, в собственном бизнесе может быть ряд неизвестных элементов. И между прочим, не существует такого закона, который запрещал бы бизнесмену выяснять данные об этих элементах и заниматься ими. Когда Шерлок Холмс заходил в тупик, разыскивая какого-либо преступника, у него была привычка говорить: «Ватсон, мне нужно больше информации». Он обнаруживал, что знает недостаточно для того, чтобы решить проблему. Поэтому сам он и Ватсон сразу начинали искать новые факты.

Это правильный метод и для решения проблем нашего бизнеса. Когда бизнесмен принимает неверное решение или вообще его не принимает, причина этого обычно заключается в том, что он не располагает достаточными данными. Управляющий директор правильно поступит, если поместит следующие слова в рамку и повесит в своем кабинете: «Нужно иметь больше информации». Их также хорошо повесить в комнате для заседаний совета директоров.

Центральная идея принципа Эффективности состоит в том, что сначала нужно получить факты. Как только какой-либо человек занимает руководящую должность, он становится Исследователем, и он не должен об этом забывать. Эффективность означает ведение бизнеса при помощи **Знания**, а не традиций, догадок, мнений или предрассудков.

Мудрость любого из принимаемых решений зависит от того, что известно о деле. Если человек ведет свой бизнес, не зная реальных фактов, он становится жителем Страны Дураков. Управляющий директор крупной фирмы столь же остро нуждается в разведывательной службе, как и правительство. Ему нужна четкая система выяснения фактов, которые он должен знать. Ему нужно, по крайней мере, двое или трое служащих, которые бы специально занимались выявлением этих фактов.

Проблемы, связанные с бизнесом, очень похожи на картинку-загадку, головоломку, в которой нужно сложить отдельные фрагменты, чтобы получилось

целое изображение. Ее нельзя решить, имея только половину составных частей. Как только человек получает нужные ему факты, он способен быстро принять мудрое решение. Он может быть уверен, что не сделал ошибки.

Однажды я был свидетелем, как один управляющий директор купил 20 000 акров леса по телефону. Закончив разговор, он сообщил мне об этом и сказал: «Вы можете подумать, что я поступаю легкомысленно, решая так быстро столь важный вопрос. Но дело в том, что я послал эксперта для оценки леса два месяца назад. В своем отчете он сообщил мне все необходимые данные».

Существуют по крайней мере семь следующих способов получения большей информации: 1) посредством наблюдения — предпринимая специальную кампанию, поездку, обход для выяснения фактов; 2) посредством опроса других сотрудников организации; 3) при помощи запроса о деле в архивах; 4) путем назначения специального служащего для изучения дела; 5) посредством найма внешнего эксперта; 6) при помощи чтения книг по бизнесу; 7) посредством командировок в какую-нибудь другую фирму или страну.

У каждого человека в голове есть какое-то количество информации. Если к тому, что есть, он добавит полученное при помощи некоторых перечисленных способов, то, вероятно, сможет принять решение, о котором потом не будет сожалеть.

Всегда полезно помнить, что каждый бизнес имеет «голову» и «хвост». «Голова» — это то, что приносит прибыль; «хвост» — то, что ее не дает. Каждый бизнес, насколько мне удалось установить, имеет доходные и убыточные направления. И часто он останавливается в развитии из-за принятия глупой политики. То, что мы выигрываем в одном, теряем в другом. Бизнес может иметь убыточные отделы, территории, отделения, служащих. У него может быть слишком длинный «хвост», и первый шаг может состоять в том, чтобы укоротить его.

Человек, владеющий принципом эффективности, берет в качестве критерия Чистую Прибыль и с его помощью оценивает товары, методы работы, персонал компании. Не имея предубеждений, он не имеет ни фаворитов, которых мог бы защищать, ни козлов отпущения для наказания. Он думает только о благополучии компании. У него нет самокорыстных целей. Он не стремится выработать раз навсегда данную точку зрения. Его работа состоит в том, чтобы как можно скорее выяснить, что в компании хорошо, а что плохо.

Прежде всего нужно обратить внимание на конец «хвоста» фирмы. Почему? Для того чтобы остановить потери, расходы, убытки. Каждый отдел, который является убыточным, должен быть реорганизован. Возможно, есть шансы сделать его прибыльным. А может быть, и нет.

Торговый персонал, оказавшийся в конце «хвоста», должен пройти переподготовку. Критерий прибыльности здесь нужно применить к каждому

работнику. Необходимо организовать кампанию по борьбе с расточительностью, для того чтобы сделать работников менее беспечными, показать им, что расточительство оборачивается десятикратной потерей прибыли.

После того как обработан «хвост», компании нужно заняться — но совсем по-другому — ее «головой». Товарам, которые лучше всего продаются, нужно уделить первостепенное внимание, а наиболее результативные работники должны быть поощрены и, возможно, продвинуты по службе. Управляющий директор должен собрать вокруг себя ядро из наиболее способных подчиненных. Он должен поставить всех остальных под их контроль. Он должен сделать команду созидателей прибыли.

Товары и люди любой компании являются либо ее активом, либо пассивом, либо «головой», либо «хвостом». После того, как управляющий директор освободился от пассива, он должен сосредоточить все свое внимание на наиболее эффективном использовании товаров и людей, составляющих актив. Любой человек получает шанс в своем бизнесе, если потратит час-два на обдумывание того, что каждое дело имеет «голову» и «хвост».

Результаты применения методов Эффективности почти невероятны. Были революционизированы целые отрасли. Получены огромные доходы. Возросли как жалованья, так и дивиденды. Никогда прежде не был известен столь могучий производитель благосостояния, как Эффективность. Она все больше и больше становится нашей надеждой на избавление от бедности.

«Если бы все наши земли стали возделываться так же хорошо, как земли лучших фермеров на каждом типе почвы Великобритании, наше производство **Удвоилось бы**», — так сказал Висконт Лимингтон. Это одинаково верно применительно и к промышленности, и к торговле, и к сельскому хозяйству. Если бы мы вышли на уровень наиболее эффективных, мы смогли бы удвоить промышленное производство, торговлю и продукцию сельского хозяйства. Это потрясающий факт.

Самый эффективный рабочий на любой фабрике производит в два—три раза больше худшего рабочего. Наиболее эффективный продавец любого торгового предприятия продает в два—пять раз больше, чем самый неэффективный. Наиболее эффективный фермер в любом регионе получает с каждого акра в два—три раза больше прибыли, чем многие другие фермеры. Огромны различия между людьми и методами работы. Любой, кто отчетливо осознает это, сразу же начинает учиться Эффективности.

Двойное увеличение продаж или продуктов производства по праву считается весьма заметным достижением. Если в деловом мире учредить медали, то тот, кто удваивает результаты бизнеса, обязательно должен их получить. Иногда даже двадцатипроцентное увеличение сбыта или продукции способно спасти жизнь целой фирме. Иногда это удваивает прибыль.

То, что мы называем Эффективностью, представляет собой набор фактов, цифр, идей и методов, которые доказали свою результативность в увеличении сбыта, продукции и прибыли. В Эффективности нет ничего чисто теоретического, академического. Она целиком основывается на том, что происходит на практике.

В бизнесе, так же как в спорте, мы учимся у победителей. Все заинтересованные, мы учимся у тех, кто устанавливает рекорды. Как сказал Висконт Лимингтон, средний фермер должен учиться у лучших.

Нашими учителями в Борьбе за Эффективность являются не профессора и не теоретики, а люди, добившиеся выдающихся результатов в торговле или производстве. В книгах по Эффективности приводятся методы и действия именно этих исключительных людей. Эти книги рассказывают, как люди, удвоившие свою результативность, добились этого.

Знание Эффективности — оптимистический путь, который открывают перед нами не средние фирмы или фирмы, находящиеся ниже средней черты; поскольку они не склонны мыслить, то они делают только половину того, что могли бы делать. Но более полезного знания не существует. Это именно то знание, которое больше всего необходимо в наше непростое время. Каждого бизнесмена, который по достоинству оценит значение этого знания, ждет щедрое вознаграждение.

Глава 9. ОВЛАДЕВАЙТЕ СПЕЦИАЛЬНЫМИ ЗНАНИЯМИ

Нужно овладевать специальными знаниями. В противном случае всю жизнь проведешь в рядовых служащих.

Для людей, которые все знают по чуть-чуть и ничего по-настоящему, в бизнесе отведено очень скромное место. Сегодня так много нужно знать о каждом виде торговли или промышленности, что всеобъемлющее знание стало невозможным. Чем больше знаешь о бизнесе в целом, тем лучше, но должна быть какая-то специализация. Необходимо сосредоточиться на своей работе и овладеть ею.

Как овладеть специальным знанием в какой-либо области? Учись у лидеров. Ценность каждого знания зависит от его источника. Человек, который «учится» чему-нибудь у своих товарищей по работе, узнает очень немного, и значительная часть того, что он узнает, не стоит того, чтобы ей учились.

Как начинающие в гольфе или теннисе должны учиться у чемпионов, точно так же и новички в бизнесе должны учиться у людей, ставших лидерами в торговле или промышленности. Большинство этих людей выступают с речами и пишут книги. Искусный писатель обнародует свои методы и идеи. В бизнесе не существует «секретного оружия».

Почти каждое знание любого масштаба стало сегодня профессией. В каждом виде торговли и промышленности есть вершины мастерства. Возьмите любую работу и увидите, что в какой-нибудь стране есть тот, кто выполняет ее в высшей степени умело. От таких исключительных людей и исходит то, что мы называем специальным знанием.

В настоящее время существует огромное количество литературы по бизнесу. Этого не было сто лет назад, и каждый, кто игнорирует этот факт, просто глупец. В наши дни книг по инженерному искусству и торговле столько же, сколько по химии и астрономии. Сегодня нет такого вида торговли и промышленности, по которым не было бы литературы.

В Англии наблюдается ребяческая антипатия к экспертам. Она происходит из наших университетов и государственной службы. Она обусловила нашу недооценку специального знания. Это создавало для нас серьезные трудности, но сейчас мы медленно выходим из положения. Мы приходим к тому, чтобы все больше и больше использовать в бизнесе экспертов. Но ни одна фирма не может иметь их слишком много. В идеально поставленном бизнесе каждый его участник, несомненно, сам будет знатоком, экспертом. Умелый управляющий директор сегодня имеет штат специалистов, чья задача состоит в том, чтобы либо давать советы, либо помогать в управлении. Человек, не занимающий высокого положения, не может иметь штат специалистов, но он может иметь написанные ими книги.

Главная причина того, что в деловом мире так мало людей, приобретающих специальные знания, состоит в том, что в бизнесе нет **Обязательной** системы обучения, как при подготовке представителей других профессий. Никто не может стать адвокатом, врачом или архитектором, не пройдя долгий курс обучения. Для этого нужно учиться от четырех до восьми лет. А торговец или промышленник может открыть свой бизнес без предварительного обучения.

Успех потому является редким явлением в торговле и промышленности, что основная масса деловых людей не может заставить себя учиться. Они остаются **«Неучами»**. Они учатся только тому, что необходимо, и у тех, кто представляет для них авторитет. Нужно признаться, что средний человек не обладает внутренней силой, побуждающей его двигаться вперед. Его нужно подталкивать.

Исследование идей и методов эффективности доказывает, что большинство людей коммерческого и промышленного мира в течение всей своей жизни остаются непрофессионалами в той области, которая является пред-

метом их бизнеса. Непрофессионал — это тот, кому не хватает знаний и практического мастерства выполнять свою работу эффективно.

Непрофессионалов нет среди специалистов, поскольку каждый из них провел годы, получая знания и навыки работы. Но в деловом мире людей, прошедших годы в получении знаний, очень мало, и их уровень познания весьма посредственен. Почти все они начинали работать, не зная ничего или обладая незначительными знаниями, и усваивали разрозненные отрывки сведений от своих товарищей по работе. Том учился у Билла, Билл — у Джо, Джо — у Боба. А все, что знал Боб, можно было записать на одной почтовой открытке.

Ни в одном виде торговли или промышленности нет стандартной системы обучения, обязательной для всех, кто туда приходит для бизнеса. Непрофессионал может начать работать в любом виде торговли или промышленности, и то, чему он научится, целиком зависит от его личного желания и усилий. Он может оставаться непрофессионалом всю жизнь.

Есть несколько прогрессивных фирм, никак не больше, чем одна из двенадцати, которые имеют систему обучения. Есть фирмы, которые оценивают по достоинству эффективность, и они, как горные пики, возвышаются в своих отраслях торговли и производства.

Основная масса наемных работников учится только по принуждению. Они учатся только у того человека, который может их уволить. А он может обладать, а может и не обладать знаниями и навыками. В высших сферах бизнеса есть люди, столь же некомпетентные в своем деле, как их наемные работники в своем, поскольку существует очень много вещей, которые должны были бы быть известны этим людям, занимающим руководящее положение.

Существуют правила управления и финансовой деятельности, которые должен знать каждый управляющий директор. Может быть, он их знает. А может быть, нет. Может ли кто-нибудь сказать, что большинство работодателей знает тонкости найма — как заполучить энергию мускулов, головы и души тех людей, которым они платят жалованье? Вряд ли.

Основная масса людей, занимающихся бизнесом в торговле и промышленности, приобретают незначительные знания и навыки, а потом прекращают учиться. Они никогда не становятся профессионалами. Они никогда не овладевают высоким мастерством.

Люди не учатся в процессе своей деятельности. Они только думают, что учатся. Они разглагольствуют о своем опыте. Но факт, что только немногие из тех, кто добился наилучших показателей, являются самоучками. Говоря о своей опытности, женщина может в течение сорока лет ежедневно варить скверный кофе. А работодатель может из года в год мучиться со своими работниками и никогда не узнает, как с ними обращаться.

В наше время правомерно задать вопрос: «Какова цена опыта?» Только самые мудрые из нас узнают, сколь многому нужно учиться сызнова. Это

вызывает шок у старшего поколения. Мы вынуждены признать, что наш опыт не подсказывает, как справляться с сегодняшними проблемами. Наш бизнес уже больше не работает как часы.

Любого человека, который способен учиться, современные трудности и неудачи не приведут в замешательство. Ему известно достаточно, чтобы учиться из книг или используя опыт других людей. Он наблюдает. Он собирает факты, принимает решения и продвигается дальше. А неспособные учиться, непрогрессивные люди вечно сталкиваются с неразрешимыми проблемами. Они просто не знают, что делать. Привычная для них обстановка нарушена. Они чувствуют себя как обитатели суши, оказавшиеся на попавшем в шторм корабле.

Если человек дошел до такой жизни, что уже не может думать самостоятельно, он должен найти кого-нибудь, кто думал бы вместо него. Туго соображающий управляющий директор, к примеру, вполне может нанять компетентного помощника. Дело в том, что в наше время никто не может вести бизнес по памяти. Нужно использовать творческое мышление или найти для помощи активно мыслящего человека.

Недавно бизнесмен, которому еще нет пятидесяти, сказал мне: «Боюсь, что время учиться для меня прошло». Он произнес это с гордостью. Он считает себя законченным продуктом, и в этом его ошибка. Никто не заканчивает своего развития, пока не умрет. Впрочем, может быть, наше развитие не заканчивается даже после смерти.

Сегодня для каждого бизнесмена наступила пора учиться, задавать вопросы, читать, наблюдать, поддерживать связь с молодым поколением. Уже произошли громадные изменения в нашей жизни, и еще большие изменения наступят в будущем. Прошлое разрушается на наших глазах. Мы должны определить границы ценности нашего прошлого опыта и готовиться к тому, что нас ожидает в будущем.

В будущем останутся Созидатели Бизнеса. Всегда будут те немногие, которые устремляются к самой вершине. И они будут способны приспосабливаться к новым условиям, они будут людьми, которые могут быстро овладеть новыми идеями и методами работы. Опять, как всегда, будет иметь место выживание «наиболее приспособленных». Можно быть уверенным, что те, которые сейчас учатся, непобедимы, именно они станут во главе нашей торговли и промышленности через пару десятилетий.

Если бизнесмен считает, что у него тяжелая работа, если он вечером приходит домой измотанным, то обычно это признак того, что ему не хватает знаний или умения. Есть множество людей, изнуряющих себя в больших и малых делах вследствие того, что не знают то, что должны знать.

Например, управляющий директор может быть на грани нервного срыва, так как он в свое время не изучил правил организации дела. Он имеет в своем распоряжении пятьсот человек, но не знает, как их организовать и возложить часть работы на подчиненного. Продавщица мо-

жет ежедневно доходить до полного изнеможения, потому что ее не научили, как обращаться с покупателями, и она каждый день имеет опыт неприятного общения с ними. Возможно, она не подходит для работы продавщицей и ей нужно работать на фабрике или в офисе. Работа за прилавком для нее непосильна, так как она не знает, как ее выполнять. Коммерческий агент может почти каждый вечер возвращаться к себе в отелъ подавленным и утомленным. Он столько раз в день получал отказ, что по горло сыт своей работой. Он никогда не учился искусству продавать. Он не знает, как начать и закончить разговор. Вот почему работа его выматывает.

Чем больше мы знаем, тем легче для нас будет наша работа. Если это объяснить работодателям, они бы с большей охотой занимались подготовкой персонала. Если работа человека превосходит его возможности, ему нужно выкладываться, чтобы ее выполнять. Это нужно помнить каждому из нас. Когда бы я ни занимался вопросом, который для меня труден, мне всегда приходит в голову мысль: «Если бы только у меня было на 10% больше знаний, я бы легко справился с поставленной задачей».

Бывают такие редкие случаи, когда человек с большими способностями занимается незначительной работой, что означает нерациональное использование возможностей. Но часто случается, люди скромных способностей занимаются важной большой работой, выполняя ее плохо, потому что им не хватает знаний и умения.

Почти всегда, когда человек чувствует, что работа выматывает его, это свидетельствует о том, что ему нужно немного подучиться. Эффективность учит, что всегда есть способ выполнить работу хорошо, легко, быстро. И всегда есть человек, книга или курс обучения, способные дать необходимые знания и научить, как эффективно выполнить работу.

Знание можно получить быстро, а мастерство требует времени. Но правило здесь состоит в том, что сначала нужно овладеть знанием. Игрок в гольф или бильярдист может выучить правила игры за короткий промежуток времени, но ему нужно сыграть в игру сотни раз, прежде чем он обретет мастерство. Без знания не может быть мастерства. Фермер может быть таким же трудолюбивым, как пчела, но, если он не изучил, как правильно заниматься фермерством, он не получит большой прибыли с акра земли.

Все еще много людей, которые говорят: «Книжное знание для меня бесполезно. Я учусь работать, работая. Я учусь на собственном опыте». Они говорят так, потому что никогда не знали: практические навыки приходят после знания. Это знают все профессиональные специалисты. Это знает каждый дантист и каждый архитектор. Но деловые люди медленно осознают, что для бизнеса знание столь же необходимо, как для любой специальной работы.

Например, человек открывает небольшой магазин, не получив никаких знаний о торговле. Он думает, что сможет приобрести необходимые навыки по мере того, как будет вести дело. Но в действительности он узнает только, что **не надо** делать. Бизнес имеет свои собственные законы, и десять шансов против одного, что человек не сможет узнать их из своего собственного опыта.

Лишь единицы музыкантов смогли научиться играть на пианино, первоначально бессмысленно барабанив по клавишам. Почти каждого надо было учить. Это так же справедливо для бизнеса, как для музыки. Но до сих пор этот факт не является общепризнанным. Сначала — знание, потом — умение. Мне удалось установить, что люди, достигшие высот в бизнесе благодаря собственным усилиям, никогда не пренебрегали специальными знаниями.

Когда Эндрю Карнеги стал «Стальным Королем» Америки, один английский редактор попросил его написать статью об «Организации Бизнеса». «Да, — ответил Карнеги, — я могу написать статью на эту тему, но моя цена за нее может быть слишком велика для вас». — «О, не беспокойтесь насчет этого, — ответил обрадованный редактор. — Назовите вашу цену, мистер Карнеги». — «Хорошо, — ответил Карнеги. — Я не могу отдать вам свои знания дешевле, чем получил, правда? Предположим, я назову цену в миллион фунтов, что намного меньше действительной стоимости».

Столетие назад бизнес рассматривали как деятельность, не требующую глубокого изучения, исследования. Она состояла только из производства и продажи товаров. Люди считали, что эта деятельность совсем не походила на «ученые» профессии. Полагали, что эта деятельность состоит всего из нескольких элементов, которым могут легко научиться даже люди неграмотные. Но сегодня мы знаем, что такая трактовка бизнеса примитивна и абсурдна.

Древние греки считали, что вселенная состоит из четырех элементов — земли, воздуха, огня и воды. Они делали немного для развития **Науки**, потому что не были упорными тружениками. Они высказывали блестящие догадки, и они утверждали, что все состоит из четырех элементов. На протяжении пятнадцати веков все верили, что греки правы. Потом появились ученые и начали исследовать факты. Сегодня мы знаем, что существуют восемьдесят три элемента. Возможно, есть еще и другие, о существовании которых я пока не знаю. Ни один ученый не рискнет утверждать, что все они уже открыты.

Существует много мыслящих по-старому деловых людей, которые считают, что бизнес состоит из четырех элементов: 1) поступившие доходы; 2) предстоящие расходы; 3) актив; 4) пассив. На том основании, что им известны эти четыре элемента, они думают, что знают свой бизнес. Они даже могут повторять своим женам и друзьям: «Я знаю свой бизнес от «А» до «Я»».

Еще никто не сосчитал всех элементов бизнеса, но ясно, что их намного больше, чем большинство бизнесменов может предположить. Не будет фантазией назвать **пятьдесят** элементов бизнеса, которые следует знать деловому человеку.

Сфера знания в бизнесе гораздо шире, чем в любой другой специальности. Бизнесмену нужно знать больше, чем врачу, адвокату или архитектору. Знания по бизнесу буквально неисчерпаемы. И каждый год происходят нововведения в производстве, торговле, рекламе и управлении. Область знания в бизнесе наибольшая из всех существующих. Она охватывает так много предметов. Она включает в себя большую часть видов деятельности и интересов человечества. Никому не дано знать всего бизнеса в целом. Жизнь для этого слишком коротка. Но чем больше знаешь, тем больших успехов можно добиться в Созидании Бизнеса.

Человек, наиболее глубокий и способный для учения, — это и есть бизнесмен. В бизнесе всегда существует гораздо больше элементов, чем кажется. И нужно изучать их в течение всей активной жизни. В заключение следует подчеркнуть, что разница между специальным знанием по бизнесу и академическим университетским знанием велика. Специальное знание — это не для ученых. Это для людей практики, выполняющих полезную работу для общества. Они не люди пустого времяпрепровождения. Они — занятые люди. Они дополняют свои знания опытом. Они соединяют теорию и практику.

Если хочешь стать хорошим пианистом, то лучше всего каждый день брать уроки, а в остальное время упражняться самостоятельно. Нужно, чтобы голова усвоила знание, а пальцы приобрели навыки. Часовой урок и семичасовые упражнения ежедневно — самый короткий путь к тому, чтобы стать виртуозом фортепиано.

Предположим, человек купил своей дочери пианино и говорит ей: «Вот твое пианино. Теперь давай сама учишься на нем играть». Ни один отец не сделает такой глупости. Предположим также, девочка берет уроки пять раз в неделю в течение года, но не занимается самостоятельно. Каков будет результат? Потраченные впустую время и деньги на уроки. Независимо от того, чему вы хотите научиться, наибо́льший и наилучший способ сделать это всегда один и тот же — **Изучение и Практика**. Одного из двух недостаточно.

Совершенно верно, что нельзя научиться чему-нибудь **только** по книгам. Но тем не менее верно и то, что человеку редко удается научиться чему-нибудь на своем личном опыте. Необходимы и изучение, и опыт. Дайте человеку небольшой магазин — и он сам научится торговать. Научится ли? Вряд ли. До сих пор это не удавалось и пяти из ста владельцам магазинов. Дайте человеку небольшой завод — и скоро он сам узнает то, что знает Генри Форд. Узнает ли? Вряд ли.

Существует два вида людей, которые ни при каких обстоятельствах не будут действовать эффективно: это книжный теоретик и неуч. Время от времени университетский профессор пишет книгу по эффективности, но она ни для кого не представляет практической ценности. Профессор учился, но никогда не сталкивался с практикой.

Я надеюсь, придет время — и эффективность в наших университетах будут преподавать люди, проработавшие управляющими директорами по двадцать и более лет. Человек, который учился как у других, так и на собственном опыте, — это человек, овладевший полезным знанием. Он достаточно компетентен, чтобы учить других.

Никто не сможет понять действительного существа какой-либо отрасли торговли или промышленности, если сам в ней не поработает. Это истина. Но также является истиной и то, что у человека будут только поверхностные знания, если он не будет учиться у людей, достигших вершины в своей отрасли.

Глава 10. ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Необходимо децентрализовать управление. В противном случае ваш бизнес станет бюрократическим, нединамичным и неприбыльным.

Заветным словом будущего — ближайших десяти лет — будет слово **«Децентрализация»**. Оно укажет нам дорогу и к оптимальному правительству, и к динамичному бизнесу. Децентрализация — это ключевой принцип эффективного управления. Это лучший способ достигнуть высшей результативности.

Если бы я был владельцем крошечной лавки, где бы не было наемных работников, кроме мальчика для поручений, я все равно провел бы децентрализацию. Я сказал бы мальчику: «Послушай, Джек, давай, ты будешь присматривать за внутренней частью магазина, а я — за внешней». Это означало бы правильно начать деятельность работодателя — возложить определенные обязанности на мальчика. Цель состояла бы в том, чтобы освободить себя от мелких дел и совершенствовать отношение к делу мальчика, побуждая его поступать разумно и ответственно.

Потом, как только я нанял бы продавщицу, я сразу сделал бы ее ответственной за оформление витрины и научил бы ее, как это делается. Моим правилом было бы: особая ответственность и специальная подготовка каждого наемного работника. Постепенно, как видно, я бы собрал

штат специалистов, осмысленно выполнявших конкретные задания и, насколько возможно, освобождавших меня от рутинной работы.

Если бы я открывал филиал своего магазина, то сделал бы менеджером своего самого способного молодого работника. Я был бы рядом с ним первую неделю. Потом благополучно предоставил бы его самому себе. Моя цель состояла бы в том, чтобы сделать его не механическим исполнителем, занимающим руководящую должность, а торговцем, полностью полагающимся на самого себя.

Развитие моих людей — путем стимулирования инициативы, распределения между ними ответственности, — таков был бы мой метод управления. Тогда я мог бы заняться самой сложной работой. Я бы располагал временем для того, чтобы творчески мыслить, наиболее эффективно покупать, планировать, разрабатывать методы продвижения сбыта.

Каждый владелец мелкого магазина с тремя—четырьмя продавцами может быть либо диктатором, либо организатором. Он может или подавлять, или развивать своих работников. И поскольку давать указания подчиненным легче, чем их обучать, то шансов, что он станет диктатором, больше.

Дело в том, что в разработке идей по проблемам организации мы пошли по неправильному пути. Принцип «системы», систематизации мы провели слишком широко. А при чрезмерном осуществлении он становится столь же вредоносным, как хаос.

Мы в довольно большой степени приняли бюрократические методы. Ими пользуются многие крупные компании. А эти методы пагубны для частного предпринимательства. Бюрократическая идея состоит в централизации — в сковывании инициативы и самостоятельности. Она превращает людей в роботов. Она создаст монолитную костную рутину. Она не имеет никакого отношения к эффективности. Бюрократическая компания пронизана контролем над людьми. Различные его формы и методы представлены там в избытке. Такой способ организации дела приносит больше вреда, чем пользы. Это управление для сумасшедших. Оно лишает людей разума. Оно низводит их до положения послушных винтиков в огромном механизме.

Соответственно, правильным принципом организации является децентрализация. Крупная компания должна быть разделена на несколько частей, каждая из которых будет функционировать самостоятельно и оцениваться по собственным результатам. Власть и слава не должны полностью концентрироваться наверху. Они должны равномерно распределяться между частями предприятия.

Частная компания и государственное учреждение так же отличаются друг от друга, как белое и черное, как прибыль и убыток. Частная компания создается для того, чтобы делать деньги, так, по крайней мере, задумывается, в то время как государственное учреждение — для того, чтобы их **Рас-**

ходовать. В этом заключается основная причина того, почему принципы работы государственного учреждения для бизнеса губительны.

Во время двух величайших войн мы получили два предметных урока относительно пагубных последствий государственного контроля. Опутанный формальностями бизнес должен был вести отчаянную борьбу за выживание, против банкротства. Многие не сумели выжить. В Великобритании дела на поправку идут медленно, но в конечном итоге дорогостоящие провалы и издержки государственного контроля заставят нас круто повернуть в другую сторону — в направлении децентрализации и меньшего ограничения свободы частного предпринимательства.

Для бизнесмена чрезвычайно важно усвоить необходимость организации — правильной организации, соответствующей коммерческому предприятию. Истина состоит в том, что значительная часть фирм, строго говоря, вообще не организована. Многие фирмы представляют собой всего лишь толпу работников с одним человеком во главе. Это нельзя назвать организацией. Работники здесь не больше организованы, чем шайка бродяг.

Многие люди сидят на своем бизнесе, как курица на яйцах. Если бы было возможно, они приносили бы свой бизнес домой и прятали его на ночь под кровать. Эта ошибка происходит от чрезмерного старания. Бизнес не нужно **Высживать**, его нужно **Организовать**.

Если человек пытается быть незаменимым, это плохо для него и его бизнеса. Любому, кто не учит своих подчиненных обходиться без него, недостает качеств **Созидателя Бизнеса**. Если почти все свое время деловой человек уделяет контролю, то он пренебрегает творческой работой, которая дает развитие его бизнесу.

Как только у бизнесмена появляются подчиненные, он должен учить их самостоятельно стоять на ногах и не опираться на него все время. Многие трудолюбивые, но неэффективные люди подорвали как свое здоровье, так и свой бизнес, пытаясь поставить под полный контроль все дело и выполняя вследствие этого невероятное количество рутинной работы. Широко распространенная и очень серьезная ошибка состоит в том, чтобы общаться со своими подчиненными как с беспомощными созданиями, не способными ничего сделать без указаний и контроля сверху.

Для чего работодатель платит своим работникам жалованье? Для того, чтобы освободиться от части работы и обязанностей. Он должен заниматься только тем, что надлежит делать хозяину бизнеса. Он должен находиться наверху, а не внизу или посередине бизнеса.

Работодатель должен, насколько возможно, обеспечить эффективность действий подчиненных и их уверенность в своих силах. Невыгодно платить жалованье тем работникам, которые являются не более чем мальчиками для поручений. Если работодатель может со спокойной ду-

шой оставить свой бизнес, отправляясь в кругосветную поездку, то это доказывает, что он хороший Организатор.

Этот ушлый шотландец — Эндрю Карнеги — редко бывал в офисе. Он не занимался рутинной работой. Он никогда не делал того, что мог выполнить один из его подчиненных. Он более пятидесяти раз пересекал Атлантику и проделал несколько кругосветных путешествий. А домой он отправлял стратегические распоряжения. Никто не может сказать про него, что он не был мудрым и практичным бизнесменом, поскольку он сделал состояние в 70 000 000 фунтов.

Есть старая поговорка: «Если хочешь хорошо сделать работу, сделай ее сам». Это глупая индивидуалистическая поговорка, она толкнула на неправильный путь сотни работодателей. Мудрый работодатель поручает каждому подчиненному конкретную работу, обучает его и потом предоставляет ему возможность самостоятельно ее выполнить. Особенно важно поступать так в наше время, насыщенное всякого рода препятствиями и ограничениями. Многие работодатели были бы раздавлены грузом обязанностей, которые они несут, если бы не научились организовывать своих работников — возлагать значительную часть своей работы на свой персонал.

Если человека назначают главой какой-либо фирмы или если человек создал дело, которое стало слишком велико для него, он должен провести следующие четыре мероприятия по организации бизнеса:

1. Изучение бизнеса в целом и работающих в нем наемных служащих. Бизнесмен не должен быть слишком уверенным в своих знаниях и считать, что у него их всегда достаточно. Он должен сначала убедиться, что действительно знает все важные моменты дела и всех людей, которые могут помочь ему в управлении. Очень важно, чтобы его первый шаг не обернулся провалом. Все, кто на него работают, будут пристально наблюдать за тем, как он начинает. Если он начнет с того, что будет стремиться как можно лучше узнать дело, как можно большему научиться, то подчиненные станут его уважать, и у них будет больше желания сотрудничать с ним в развитии бизнеса.

2. Подготовка плана оптимальной организации бизнеса. Допустим, у бизнесмена есть пять магазинов или фабрик, каждая из которых в большей или меньшей степени работает на свой страх и риск. В этом случае владелец должен провести определенную централизацию. И напротив, если у него одно большое дело контролируется одним человеком, то нужно осуществить децентрализацию.

3. Подбор работников, которые могут оказать максимальную помощь в управлении бизнесом. Каждый хозяин бизнеса нуждается в команде компетентных, преданных исполнителей. Любого сотрудника, который по возрасту не в состоянии справиться с работой, следует от-

править на пенсию. Если возможно, на все руководящие должности нужно назначать сотрудников своей фирмы, а не людей со стороны. На каждого работника необходимо возложить определенную долю ответственности. Каждому должны быть предоставлены определенные полномочия и определенная свобода.

4. Контроль за исполнителями без вмешательства в их каждодневную работу. Все работники должны оцениваться по результатам своей деятельности. Каждому, кто не справляется, нужно оказать помощь и поддержку, а тех, кто показывает хорошие результаты, нужно поощрять и предоставлять им свободу деятельности. За одними работниками необходим контроль, а за другими он не нужен. Когда весь персонал зарабатывает эффективно, тогда стоящий во главе фирмы может сказать: «На какое-то время я сделал свое дело. Теперь можно отправляться за границу».

Чего нужно избегать как в правительстве, так и в бизнесе — это **Концентрации власти**. Она разрушила многие государства, и никто не знает, сколько тысяч компаний. Ее можно справедливо назвать величайшим мировым злом. Нет ничего хуже **Диктатуры**. И в этой главе я предупреждаю читателей об опасностях Диктатуры в управлении бизнесом.

Управление может быть или демократичным, или автократическим. Кое-кто может подумать, что британский и американский тип организации ничего общего не имеет с Диктатурой, но истина состоит в том, что в обеих странах бизнесом управляют автократы. Даже несмотря на то, что бизнесмен может жить в демократической стране, обладание властью способно так на него подействовать, что он становится Диктатором, вместо того чтобы быть Организатором.

С любой точки зрения является ошибкой деспотическое отношение к своим подчиненным и нежелание у них учиться. Править — это одно, а управлять — совсем другое. В истории еще не было человека, который бы обладал таким умом, что мог обходиться без мыслей других. О любом человеке, который сам себе присваивает звание мистера Всезнающего, можно сказать, что он неумен.

Когда управляющий директор ведет себя как раджа, окруженный придворными и туенядцами, это наносит вред и его подчиненным, и бизнесу, и ему самому. Это неприбыльно — платить жалованье подхалимам. Всегда и везде диктаторские методы губительны. Именно поэтому я обращаю особое внимание на децентрализацию.

Знание нельзя заменить властью. Человек может иметь абсолютную власть, но никто не может обладать абсолютным знанием. Чем больше в фирме консультантов, тем лучше. Это соответствует демократической идее. Правильный идеал для человека, возглавляющего фирму, состоит в том, чтобы не становиться незаменимым. Даже в случае его смерти фирма должна продолжать функционировать.

Некоторые люди с низким уровнем развития отдают предпочтение таким качествам своих подчиненных, как подбобострастие и слепое повиновение. Они ставят свою спесь выше прибыли. В итоге все подобные люди оказываются в Стране Дураков. Никто не говорит им правду. Обычно в фирме вырабатываются свои конспиративные приемы для обмана этих людей.

А когда управляющий директор придерживается демократической системы управления, это значит, что он предпочитает, чтобы его подчиненные были уверенными, раскрепощенными и компетентными. Он отбирает работников, за которыми нужен минимальный контроль. Он делает свою организацию самофункционирующей. Он создает ее, и сам остается в стороне. Он ведет свой бизнес как автомобиль, который движется благодаря собственному мотору. Он, конечно же, не управляет бизнесом так, как телегой.

Он поощряет инициативу. Многие наемные рабочие и большая часть руководящих сотрудников могут, если их побудить к этому, делать свое дело без того, чтобы им об этом говорили. Но они не проявят никакой инициативы, если глава фирмы будет возмущаться и спрашивать: «Зачем вы это сделали? Кто вам поручил это сделать?» Если в компании принято ничего не делать без указаний сверху, то такой порядок убивает инициативу. Организованность, конечно, должна соблюдаться, но в наше время она призвана давать возможность для самостоятельности каждого маленького подразделения крупного бизнеса.

Единственный оптимальный способ вырастить компетентного менеджера или рядового служащего состоит в том, чтобы предоставить ему максимально возможную свободу деятельности и создать стимулы для работы. Именно это сделали Карнеги и Рокфеллер и стали самыми богатыми людьми в Америке.

Даже мальчик для поручений может стать очень прибыльным работником для фирмы, если создать для этого соответствующие условия. К примеру, один крупный банкир из Ланкашира называет своих мальчиков-курьеров коммерческими агентами. Он специально подготовил их и обучил, как продавать и как находить новых покупателей. Он утверждает, что это один из самых выгодных методов работы, которые он когда-либо применял.

Демократичный управляющий директор побуждает своих рядовых сотрудников думать. По крайней мере это возможно в Великобритании, где работодатели и работники — люди одного типа. Демократичный управляющий директор учреждает Систему Предложений и денежные премии за те из них, которые кажутся полезными. Он децентрализует процесс мышления в фирме. Его идеал — иметь в своей организации как можно больше действующих мозгов.

Автократическая система управления делает бизнес похожим на ша-тер, в середине которого стоит одна опора, в то время как бизнес с

демократической системой напоминает величественное здание с колоннами. Когда единственная опора шатра разрушается, разваливается вся конструкция, а когда повреждается одна из колонн здания, на ее место можно поставить новую.

Около сорока лет назад деловой мир, особенно в Соединенных Штатах, был одержим гигантоманией относительно размеров бизнеса. Считалось, что чем крупнее компания, тем меньше доля издержек и потерь. Создавались громадные фирмы. Это была эра укрупнения, и почти каждая огромная компания имела централизованное управление — концентрацию власти. Менеджеры были превращены в руководящих клерков. Дело зашло слишком далеко. И почти в каждом случае компания-гигант приносила меньшую долю чистой прибыли, чем ее составные части до слияния, когда были самостоятельными фирмами.

Политика централизации дошла до абсурда. Например, менеджер группы магазинов тканей в Англии не мог купить карандаш без разрешения центрального офиса. В результате магазины потерпели финансовый крах и были проданы конкуренту. Генри Форд поначалу делал ставку на крупный автомобильный завод. Позднее он пересмотрел свою точку зрения. Теперь у него есть крупные заводы, а также много мелких предприятий. И он говорит, что доля издержек последних может быть такой же, как и на первых. Несколько лет назад, когда правительство расформировало «Стэндард ойл компани», на образовавшихся тридцати пяти самостоятельных фирмах прибыльность, ко всеобщему удивлению, возросла. Это у многих развеяло иллюзии относительно того, что главный фактор успеха в бизнесе — это его размеры.

Итак, наши дети воочию убедятся, что следующим величайшим этапом мирового прогресса будет **Децентрализация**. Она будет развиваться как в правительствах, так и в крупных частных компаниях.

Глава 11. ГЛАВНОЕ ВНИМАНИЕ — ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ

Главное внимание нужно уделять чистой прибыли. В противном случае вы можете обнаружить, что работаете впустую.

Каждый должен помнить, что все в бизнесе зависит от чистой прибыли. С ее исчезновением рухнет и весь бизнес.

Никогда ранее в британской истории не было так трудно получать чистую прибыль, как теперь. Бизнес превратился в бег с препятствиями. Налогообложение достигло критических размеров, кроме того, существуют разного рода ограничения и правила. Бизнесмены, делая подсчеты, думают: «Деньги вкладываются в бизнес и уходят из него. А что же остается мне?»

Такое положение не бросает тень на саму экономическую систему, основывающуюся на получении прибыли. Эта система раньше приносила нам процветание и может снова его принести. Только нельзя позволить ее сломать. Некоторые недалекие люди предлагают покончить с существующей системой, в основе которой лежит получение прибыли, и установить тоталитарную систему. Но это будет означать из огня да в полымя. Если мы отменим борьбу за прибыль, то получим борьбу за существование. Русские узнали это на своем опыте и сейчас ищут пути возвращения к системе получения прибыли.

· Нам **Нужно**, чтобы борьба за прибыль продолжалась, но чтобы на ее пути было как можно меньше разрушительных для бизнеса препятствий. Даже в сегодняшних неблагоприятных условиях борьба за прибыль ведется не впустую. Многие фирмы дают хорошие балансовые показатели. В большинстве случаев чистую прибыль **можно** заработать. Это можно сделать при помощи эффективных принципов и методов.

Фирмы, дела которых ведутся бестолково и примитивно, в наше жестокое время не имеют никаких шансов. Но фирмы, работающие по правилам эффективности, способны преодолеть трудности и продолжить свое развитие. Прилагать отчаянные усилия — в бизнесе этого еще не достаточно. Недостаточно сказать: «Быстрее!» Нужно найти оптимальный способ преодоления трудностей. Возможно, два наиболее полезных правила в наше время следующие: 1) быстро получать информацию об убытках и препятствиях; 2) без промедления, сразу же начинать заниматься преодолением трудностей. Нельзя допускать, чтобы убытки росли.

Наступило время, когда нужно знать все неблагоприятные обстоятельства. Ничто не может быть таким вредоносным, как самоуспокоенность. Когда корабль настигает ураган, капитану нужно знать все до конца, даже самое худшее, и он должен получать сведения об этом без промедления. В такой ситуации он не устраивает собраний по поводу принятия решений. Он молниеносно отдает приказы.

Обычно управляющий директор — это единственный человек в фирме, который обременяет себя заботой о чистой прибыли. Другие заботятся об объемах производства и размерах продаж. Но в наше время нужно сделать так, чтобы все работники думали о чистой прибыли. Сосредоточить внимание на чистой прибыли и применять все известные эффективные методы — вот лучшая политика, которая даст наивысшие результаты в наши дни.

Дело в том, что наша система получения прибыли в действительности является системой прибыли и убытков. Прибыль получают способные, а остальным достаются убытки. Искусство получения прибыли — одно из самых полезных и необходимых искусств, известных человечеству. Производители прибыли больше всех делают для роста уровня жизни и устранения нищеты, хотя они не называют себя филантропами.

Те, кто с презрением относится к деланию денег, или глупцы, или снобы. Они редко бывают искренни, воображают, что стоят выше того, чтобы делать деньги, но обычно они находятся ниже этого. Немного «лишних» денег — ничто не делает человека более счастливым. Кто может это отрицать? Всего лишь дополнительный фунт в неделю — какие перемены вызовет он в четырех пятах всех семей Великобритании!

Мудрый и остроумный писатель Джером К. Джером писал в одной из своих книг: «Довольно много забавного сказано и написано о безденежье, но вопреки всему этому в действительности оно совсем не забавно. Совсем не смешно выгадывать каждое пенни. Не смешно прослыть убогим скупцом. Не смешно носить потрепанную одежду и стыдиться своей квартиры. Да, нет ничего забавного в бедности — для бедняков. Для чувствительного человека — это земной ад. И многие отважные джентльмены, готовые совершать подвиги Геракла, пасовали перед мелкими невзгодами нищеты».

Чистая прибыль — не такая общедоступная вещь, как об этом думают большинство людей, не связанных с коммерцией. Не так много направлений бизнеса, которые вообще дают хоть какую-нибудь чистую прибыль. Даже золотодобыча, взятая в целом, не дает чистого дохода. Говорят, что для добычи золота стоимостью в один фунт расходуется двадцать три шиллинга. В мирное время одна из четырех английских железнодорожных структур с каждой мили железнодорожного пробега давала чистую прибыль всего в 1,9 фунта стерлингов; в одной из наиболее крупных пароходных компаний каждая пароходо-миля приносила 2 фунта прибыли. Чтобы выдать пенни чистого дохода, лондонский автобус должен перевести четырнадцать пассажиров. Такие факты должен знать каждый. А знают единицы.

«Профиторов» — людей, получающих значительный процент чистой прибыли, крайне мало. Но они приносят стране меньше вреда, чем работающие убыточно «дефициторы». Чистую прибыль так трудно получить, что не должно быть никаких законов, ограничивающих ее размеры. И следует помнить, что тот, кто делает деньги, приносит пользу многим другим, так же как и себе самому.

Нормальная чистая прибыль для среднего бизнеса, согласно данным экспертов, равна 14%. Тому, кто получает меньше, его бизнес недоплачивает. Если фирма приносит меньше 14%, она не застрахована от финансовых затруднений. А ее акционеры получают слишком мало.

Величина чистой прибыли должна быть пропорциональна риску. Тому, кто занимается куплей-перепродажей, заслуженно положена большая прибыль. Он делает то, на что не осмеливается большинство, и поэтому должен получать хорошее вознаграждение. Деловому миру всегда приносили большую пользу законная спекуляция и продвижение сбыта.

Не существует никакой реальной прибыли, кроме чистого дохода. «Общая прибыль» — это обманчивое понятие. Оно было придумано бухгалтерами, чтобы балансовые отчеты выглядели лучше, чем они есть на самом деле. Это способ приукрашивания бедственного положения. Иногда употребляется термин «торговая прибыль». Это тоже обманчивое понятие, поскольку оно включает в себя издержки. Единственная прибыль, из которой образуются резервный фонд и дивиденды, — это чистая прибыль.

Обычно именно приносимая чистая прибыль определяет ценность какого-либо бизнеса. Увеличение чистой прибыли вызывает рост цен на акции. Если фирма выплачивает 15% по дивидендам, цена 20-фунтовых акций может удвоиться. Чистая прибыль — это единственная вещь, которая может принести двойной доход. Рост стоимости акций может превосходить рост дивидендов.

От чистой прибыли главным образом зависит также способность фирмы получать кредиты. Управляющему директору фирмы, приносящей 15%, банкир оказывает теплый прием. Он знает, что фирма может позволить себе брать займы только в том случае, если способна впоследствии выплатить процент и получить среднюю чистую прибыль для себя.

Соответственно, когда красные цифры попадают на стол к бизнесмену, он должен сконцентрироваться на чистой прибыли, поскольку красный цвет означает убытки. Это знак, что бизнес в определенной мере находится в опасности. По крайней мере на какое-то время бизнесмен должен почти все свое внимание обратить на увеличение чистой прибыли.

Кто-нибудь может подумать, что каждый бизнесмен постоянно следит за своей чистой прибылью. В действительности такое имеет место редко. Бизнесмена ежедневно могут полностью занимать корреспонденция, переговоры, текучка, но он в то же время может ничего не делать для увеличения своей чистой прибыли. Он просто поддерживает свой прибыльный или убыточный бизнес в рабочем состоянии.

Если глава фирмы игнорирует проблему чистой прибыли, то таким же образом будут поступать и его подчиненные. Каждый из менеджеров будет думать только о своем отделе. Менеджер по производству будет заботиться только о выпуске продукции, а коммерческий директор — об объеме продаж. А что касается рядовых работников, то они, естественно, думают только о своей зарплате.

Поскольку большинство коммерческих агентов получают жалование в виде комиссионных, то их волнуют только продажи, а не чистые при-

были. Основная масса коммерческих агентов продает то, что продается легче всего. Обычно они толкают цены вниз. Их очень радует понижение цен. Можно сказать, что они занимают антиприбыльную позицию. Это серьезный вопрос, попытки решить который редко приносят результаты.

Управляющий директор должен все время охранять свой бизнес от бюрократизма. Бюрократические вирусы проникают почти в каждую крупную компанию. Бюрократизм — разрушитель чистой прибыли. Он приносит в бизнес методы работы, присущие государственным учреждениям, которые способны затормозить развитие любой фирмы и сделать ее менее прибыльной. Где бы ни работали сто служащих вместе, они обязательно порождают формы и методы волокиты. Всегда каждым подразделением, состоящим из служащих, должен руководить человек, ставящий на первый план чистую прибыль.

Как ракушки пристают к корпусу корабля, точно так же паразиты присасываются к почти каждой крупной компании. Управляющий директор должен спросить себя: «Сколько моих работников работают на **чистую прибыль**? Сколько работников несут бремя бизнеса, а сколько — являются частью бремени?»

Чистая прибыль может быть увеличена путем предотвращения потерь. Чистая прибыль — источник финансирования потерь. Каждое увеличение потерь на один фунт — это уменьшение дивидендов ровно на один фунт. Неизменно в каждой фирме потери оказываются больше планируемых. И многих потерь можно избежать.

Чистую прибыль можно также увеличить, используя каждый случай, когда можно получить скидку за ведение расчетов с партнером наличными. Такая скидка целиком идет в чистую прибыль. Кроме того, привычка вести расчеты наличными приучает фирму пользоваться как можно меньшими поблажками со стороны ее поставщиков. И это также завоевывает благосклонность банкира фирмы.

В мире бизнеса происходит огромное количество бесприбыльных продаж. Их больше, чем можно предположить. Такое положение вызвано небольшими размерами заказов и снижением цен. Торговцы настаивают на распродажах по сниженным ценам. Но это разрушительная для прибыли практика. Им кажется, что подрыв цен приносит деньги; в то же время, если бы они сконцентрировались на чистой прибыли, то сделали бы все возможное для поддержания цен на заданном уровне.

Что будет означать для врачей-дантистов введение практики снижения наполовину оплаты за их услуги по средам? Очевидно, им придется работать вдвое больше по средам и очень мало в остальные дни. Их чистый доход уменьшится, и со временем снизится оплата за их услуги. Только розничный торговец настаивает на предоставлении ему возможности понизить цены.

Нужно сделать широко известным, что снижение цен самоубийственно. Тот, кто упорствует в понижении цен, — пораженец. Он подвергает опасности свою деятельность. Он наносит ущерб и самому себе, и другим. В целом цены всегда ниже, чем должны быть. И кто бы ни урезал их еще больше, режет собственное дело и в конечном итоге не делает ничего хорошего для покупателей.

Говорят, большинство фирм не знают своих собственных издержек. Они имеют о них представления, но не точные, а приблизительные. Промышленная фирма может знать о своих производственных издержках, но не быть в курсе об издержках сбыта и управления. Тогда получается, что чистая прибыль оказывается гораздо меньше ожидавшейся.

Железное правило состоит в том, что цена должна быть достаточно высокой, чтобы в ней хватило места для приемлемой чистой прибыли. Это правило нельзя постоянно нарушать, не поплатившись за это провалом. В наши дни новых расходов, рисков и ужасающих налогов ясно, что цены должны быть выше. Пришло время, когда чистая прибыль может быть получена посредством эффективной постоянной защиты цен.

Случается, возникает возможность получить дополнительные доходы, чтобы увеличить обычную прибыль. Железная дорога, например, делает дополнительные деньги на том, что сдает в аренду места для афиш и объявлений. Так же поступают некоторые торговые и транспортные компании. Все образующиеся таким образом деньги — это чистая прибыль. Любая фирма, крупная или мелкая, может найти хотя бы несколько возможностей для получения дополнительных чистых доходов.

Постоянная задача бизнесмена состоит в том, чтобы увеличить разницу между поступлениями и расходами, повысить доходы и понизить издержки. Если он не делает это как следует, то разница, о которой идет речь, будет становиться все меньше и меньше. Если она совсем сойдет на нет, то его бизнесу наступит конец. Бизнесмен должен быть фанатично привержен такому жизненно важному для него делу, как увеличение разницы между поступлениями и расходами.

Немногие высокoeffективные управляющие директора устраивают совещания по вопросам чистой прибыли каждую неделю. На них не меньше часа глава бизнеса и его менеджеры обсуждают один-единственный вопрос — как увеличить чистую прибыль. Мозговая мощь фирмы сконцентрирована на одном предмете, жизненно важном для бизнеса. Считается, что это один из лучших способов предотвращения аппаратничества и бюрократизма. Также хорошим способом предотвращения того, чтобы заседание совета директоров не превращалось в простое ознакомление с цифрами, относящимися к прошлому, является отведение на нем не менее десяти минут для обсуждения будущих чистых доходов. Поистине каждый кабинет для заседаний совета директоров должен иметь плакат, написанный огромными буквами: **«Чистая Прибыль»**.

Глава 12. ПОСТОЯННОЕ ДВИЖЕНИЕ ВПЕРЕД

**В вашем бизнесе постоянно должно быть движение вперед.
В противном случае дело приходит в упадок.**

Бизнес должен иметь преимущества плюс движение вперед для того, чтобы максимально их использовать. Бизнес должен прогрессировать. Он должен быть непрерывным. Бизнес — это процесс. Всегда, когда нет движения вперед, бизнес идет назад. Он идет на убыль. Это касается и его оборудования, и персонала. Он становится тем, что мы называем «отсталым» бизнесом.

Одна из опасностей, которая способна настигнуть любой бизнес, большой или малый, состоит в том, что его может поглотить рутинная работа. Он начинает делать только то, что необходимо. Он становится бюрократическим и дряхлым. Из него улетучивается вся реальная жизнь.

В каждом виде торговли и промышленности существует три вида фирм: Лидеры, Последователи, Бездействующие. Есть такие фирмы, которые движутся вперед, создавая новые идеи и методы работы, а также такие, которые стараются изо всех сил не отстать от первых. Но есть и такие, которые прочно застряли на своем пути. Например, в небольшом городе может быть сотня бакалейщиков. Из них один — Лидер, двадцать — Последователи, остальные — Бездействующие. Можно убедиться, что такая раскладка справедлива для большинства видов торговли и промышленности.

Вследствие конкуренции, динамичности и риска, которыми наполнен мир бизнеса, творческая работа никогда не прекратится. Для того чтобы быть успешным, бизнес должен быть похожим не на столб, а на растущее дерево, не на пруд, а на реку.

Каждый понедельник для бизнесмена должен начинаться с вопроса: «Что делать дальше?» Ему следует думать на неделю и, возможно, на месяц вперед. Его не должна побуждать к деятельности сегодняшняя корреспонденция. Он должен действовать по собственной инициативе, стремясь к достижению своих собственных целей.

Странно, но факт: большинство деловых людей каждую неделю часами думают о том, что было, и очень мало времени отводят для того, чтобы заглянуть в будущее. Обычно фирма освещает себе не предстоящий, а уже пройденный путь. Не является ли истиной, что обычно заседание директоров занимается разбором прошлого месяца работы, уже ушедшего из деловой жизни. Мне довелось присутствовать на многих заседаниях директоров, где главной темой обсуждения было то, что уже **сделано**, и ни одного слова не говорилось о том, что **предстоит сделать**. Никакого движения вперед.

Многие крупные фирмы выбрасывают тысячи на содержание статистических отделов. Деньги в данном случае тратятся впустую, потому что цифры не используются для принятия решений, ориентированных на будущее. По-моему, если Прошлое не используется для того, чтобы помогать Будущему, то чем меньше мы об этом прошлом думаем, тем лучше.

Теперь, когда в нашем распоряжении столько отчетов, графических схем и других статистических материалов, нужно помнить, что они не стоят потраченных на их подготовку денег, если не используются для улучшения бизнеса. Изучать документы прошлого легко. Принимать новые решения — вот что трудно. И обычно легкую работу выполняют, а трудной пренебрегают.

Для того чтобы поддерживать жизнеспособность фирмы, нужно экспериментировать. Не беда, если половина экспериментов окажутся неудачными. Один удачный эксперимент в году может окупить все остальные. Кроме того, на экспериментах, даже неудачных, учатся.

Передовые фирмы всегда стремятся решать свои проблемы. В любой крупной компании много скотланд-ярдской работы. Компания должна столь же усердно идти по следу потерь, убытков и возможных новых доходов, как сыщик разыскивает преступников. Она должна исследовать источники получения прибылей и от внутренних возможностей, и от публики.

Я уверен, что в большинстве случаев будет мудрым решением перебросить две трети средств, расходуемых на статистику, на финансирование **Исследований**. Когда фирма начинает организовывать исследовательскую работу, это верный признак движения вперед. Несколько лет назад я проходил по зданию, где трудились триста изобретателей. Они работали в крупной фирме, производящей сельскохозяйственные машины. Эта фирма является мировым лидером в своей области. И своим успехом она обязана главным образом деньгам, вложенным в исследовательские и изобретательские разработки.

Поисковая деятельность должна иметь место не только ради увеличения прибылей, но и для поддержания мозгов фирмы в активном состоянии. Дело в том, что фирмой нужно руководить при помощи ума, а не памяти. Все руководящие сотрудники фирмы должны постоянно им пользоваться.

Если бизнес не интересен для тех, кто им занимается, какой он интерес может представлять для окружающих? Если бизнес плетется кое-как, погрязший в рутине, под опекой инертных менеджеров и их подчиненных, по горло сытых однообразной работой, о каком интересе со стороны публики можно говорить?

Это одна из труднейших задач в бизнесе — вселить дух энтузиазма в персонал компании. Бизнес должен вдохновлять своих участников. У них должны быть блестящие, возбужденные глаза. И эту задачу можно ре-

шить двумя методами — уделяя каждому работнику немного личного времени и поддерживая движение вперед бизнеса.

В армии солдаты полны энтузиазма во время наступления, а не когда отступают. То же самое можно сказать о людях, занимающихся бизнесом. Они работают с энергией, когда бизнес развивается. Один молодой механик однажды сказал мне с гордостью: «В нашей фирме постоянно появляется что-то новое».

Любая фирма катится к краху, если ее люди становятся пораженцами, если их любимым выражением являются слова: «Это невозможно сделать». Когда эта фраза входит в привычку, это признак умственной дряхлости. Никаких усилий ума не требуется, чтобы в ответ на новое предложение сказать «нет». Для этого нужны только пессимизм и лень ума. Всегда самое легкое — это ничего не делать. Но таким образом еще ни разу не был получен хороший финансовый отчет.

Опыт — ценная вещь. Но когда мы слепо поклоняемся ему, он приносит больше вреда, чем пользы. Нельзя допускать, чтобы он сковывал инициативу. Бизнес должен быть динамичным, а не статичным. Фирмы, которые стоят на месте в движущемся мире, вскоре окажутся в незавидном положении. Злейший враг фирмы не конкуренция, а ее собственная инертность. Если мы развиваемся, конкуренция не причинит нам вреда. Она прищипывает нас. Она — стимулятор. Она кладет конец злокачественному состоянию самоуверенности и побуждает работать изо всех сил.

Даже в наше время, несмотря на все достижения последних пятидесяти лет, находятся бизнесмены, которые говорят: «Лучше всего работать по-старому, в этом не может быть никаких сомнений». Они придерживаются политики противодействия всему новому. Фактически, существуют сотни директоров, которые ведут себя таким образом. Их можно назвать «Ветодиректора». Они являются серьезным препятствием для любого бизнеса.

Никто не в силах оценить силу традиций в деловом мире. «Мы делаем так, потому что всегда так делали» — эта глупость обходится нам страшно дорого. Нация должна иметь традиции, но они должны ограничиваться сферой эмоций и не вторгаться в сферу торговли и промышленности.

Мертвая рука Прошлого до сих пор еще сдерживает значительную часть бизнеса. Я предполагаю, что около 20% оборудования на наших предприятиях является устаревшим. Один мой друг, инженер, утверждает, что, скорее всего, устаревшее оборудование составляет 40%. Все еще много устаревшего в рекламе, в оформлении витрин, в торговле и управлении. Многие фирмы пользуются избитыми, старомодными методами работы. Эти фирмы работают на Прошлом, но их клиентов давно уже нет в этом мире.

На предприятиях, которые за последние сорок лет добились наивысших результатов, традиции и устаревшие обычаи не сковывали движе-

ния вперед. Эти предприятия свободно развивались, осуществляли нововведения и делали то, что раньше не делалось.

Для того чтобы бизнес рос, постоянно необходимы новые идеи и методы работы. К старым методам нужно относиться не почитательно, а критически. Кто бы ни говорил: «Старое всегда истинно», в конечном счете обнаружит, что почти всегда не прав. Каждый бизнес, как автомобиль, время от времени нуждается в капитальном ремонте.

Бизнесмен среднего возраста должен помнить, что молодое поколение наступает ему на пятки. У него больше нет возможности заниматься бизнесом, подстраиваясь под вкусы таких, как он. Он вынужден думать об идеях, желаниях и покупательной способности молодежи. Если она будет считать, что и он сам, и его бизнес устарели, самым мудрым будет продать дело и вести жизнь пенсионера. Ему не следует возражать против такого выкупа молодым поколением его бизнеса.

Успех порождается мыслью, а не тяжким бездумным трудом. Иногда богатые люди говорят: «Чтобы добиться успеха, я много работал», но, конечно же, при этом имеется в виду работа мысли. Бездумная работа ничего не порождает, кроме увеличения бездумной работы. Мы часто говорим: «Упорство приносит успех». Но это не больше применимо к человеку, работающему бездумно, чем к курице, которая хочет высидеть фарфоровые яйца.

Как правило, крупный успех — это результат длительного процесса творчества и приспособления. Следует всегда быть в курсе меняющихся вкусов и потребностей людей. Бизнесмен должен всегда быть начеку. Он должен знать, что происходит вокруг. И по мере того как изменяются условия, в которых функционирует бизнес, должен меняться и он сам.

В наше время в деловом мире чувствуются новые веяния. Мы называем это **Модой**. Возможно, именно она, более чем что-либо другое, принуждает нас следить за тенденциями вкусов и обеспечивать движение вперед. Предприимчивые люди приветствуют изменения **Моды**, поскольку они дают возможность увеличивать сбыт и добиваться роста чистой прибыли. Единственное, что мы абсолютно точно знаем о **Моде**, — это то, что она меняется. Это принуждает нас быть наблюдательными и быстрыми.

Бизнес сохраняет свою привлекательность для клиентов благодаря своевременным новинкам. Проектировщики и другие люди, продуцирующие идеи, сегодня гораздо нужнее, чем сорок лет назад. Обычный специалист по рекламе может сегодня открыть свою фирму, которая в перспективе сделает его богачом. Любой мужчина или женщина, способные выдвигать полезные предложения, заслуживают самой высокой оценки.

Все вышесказанное в этой главе приводит нас к заветному слову — **«Планирование»**. Как только бизнесмен решил двинуть вперед свое дело, он готовит для этого план. Планирование означает определение

заранее, что должно быть сделано. Оно означает подготовку к работе до того, как она начнется. Оно означает предвидение. На войне и в конкурентной борьбе это означает нанесение первого удара. У боксера Малыша Дикого Джимми, считающегося самым умным бойцом на ринге, была своя система планирования. Он всегда смотрел прямо в глаза противнику, предвидел, что тот намеревается сделать, и наносил опережающий удар. Он провел 864 боя и только пять проиграл.

Что большинство из нас делает в деловой жизни? Мы сидим и ждем, когда нам нанесут первый удар. Когда это происходит, большинство из нас начинает действовать, но некоторые продолжают сидеть и ничего не делать. Раз в год большинство бизнесменов постигает удар в виде балансовых отчетов. Некоторые в связи с этим предпринимают какие-то действия, а некоторые — нет.

Если хотите знать, средний обычный бизнес функционирует произвольно. В нас наверняка нет планирования развития. Как правило, производственный процесс образуется произвольно, он складывается из отдельных операций, которыми руководят мастера. Он никогда не планируется в целом. В итоге на фабрике, где планирование действительно имеет место, издержки на 30% ниже.

Предприятие, работающее беспорядочно, постоянно занимает оборонительную позицию в бизнесе: оно ждет очередного удара со стороны конкурентов. Оно учится самым дорогостоящим образом — на ошибках и убытках. На нем нет системы контроля. Всякая работа — это во многом борьба со временем, и путаник всегда выходит из нее побежденным. Время никого не ждет. Об этом он забывает.

Итак, как мы видели, в бизнесе всегда должно быть движение вперед. И существует единственно правильный способ его начать: постоянно нужно заниматься решением каких-либо проблем. Нужно постоянно думать и прилагать усилия. Бизнес — это процесс, который постоянно нужно поддерживать в активном состоянии. Любой способный человек сам может устроить свое будущее в гораздо большей степени, чем предполагает.

ЧАСТЬ II

12 ПРАВИЛ ГЕРБЕРТА Н. КЭССОНА

ВВЕДЕНИЕ

Эти ПРАВИЛА — опасный и острый инструмент. Они не для детей и слабых духом. Они не для беглого просмотра и выборочного ознакомления. Их все нужно основательно изучать и глубоко осмысливать.

Цель, которую я преследовал при написании ПРАВИЛ, состоит в том, чтобы оказать моим читателям максимальную практическую помощь в искусстве делать и вкладывать деньги.

Как вы сами убедитесь, эта книга уникальна. Такой книги нет ни в одной библиотеке. Она представляет собой итог более чем двадцатилетней деятельности, связанной с фондовой биржей. Книга отражает не только мой, дорогого стоивший мне опыт, но и многое из того, что я узнал от тех, кто намного умнее меня.

Мы все делаем так много ошибок в сфере ФИНАНСОВ, что никто не осмелится назвать себя здесь крупным специалистом. Такие вещи, как абсолютная надежность в бизнесе, не существуют. Поэтому каждый беспорядочно мечется, устраивая, как может, свои дела. Очень мало отцы опекают своих сыновей. Каждое новое поколение вынуждено повторять одни и те же старые ошибки.

В ФИНАНСАХ гораздо меньше «АКСИОМ», чем в БИЗНЕСЕ и МАТЕМАТИКЕ. Но все-таки некоторые ПРАВИЛА существуют, и я рискнул предложить вам двенадцать из них, предназначенных для людей, которые добыли свои деньги и не хотят их потерять.

Исследования показывают, что из 100 бизнесменов только 4 становятся богачами и сохраняют свои деньги. Большинство делают деньги и теряют их. В 35 лет 20 человек из 100 являются состоятельными, но впоследствии 16 каким-то образом теряют свои деньги. Средний бизнесмен делает свои деньги до 50 лет, а потом те-

ряет их. Почему это происходит? Не потому ли, что он учился БИЗ-НЕСУ — искусству ДЕЛАТЬ деньги и не учился ФИНАНСАМ — искусству СОХРАНЯТЬ деньги?

Поэтому в предлагаемых главах можно найти сведения о личных ФИНАНСАХ, достаточные для того, чтобы предохранить вас от потери ваших денег. Более того, в последней главе вы найдете СИСТЕМУ вкладывания денег, при помощи которой вы сможете заставить деньги работать на вас и приносить новые деньги.

В заключение я бы посоветовал не давать эту книгу кому попало и не хоронить ее в библиотеке. Она написана только для ИЗБРАННЫХ — для тех, у кого хватит ума, мужества и последовательности извлечь для себя пользу из полученных знаний.

Правило 1. ВКЛАДЫВАЙ ДЕНЬГИ ТОЛЬКО В ТО, ЧТО ЗНАЕШЬ

Это простое краткое правило из нескольких слов могло бы предотвратить четвертую часть потерь в мире ФИНАНСОВ.

Вероятно, каждый бизнесмен, читающий эти строки, когда-то в прошлом понес большие убытки из-за того, что не следовал Первому Требованию Вкладчика: **покупай только то, что знаешь**. Удивительно, но почти каждый бизнесмен, начиная вкладывать деньги, покупает всякий хлам. Несмотря ни на что, он упорно приобретает долю в том деле, в котором ничего не смыслит. Новичок в **Финансовом** деле хочет больших прибылей. Он хочет самого совершенства. Но, поскольку совершенства никогда нельзя получить у себя дома, он вкладывает свои деньги в то, что находится от него за 10 000 миль.

Словом, каждый начинающий вкладчик в большей или меньшей степени гоняется за иллюзиями. Даже самый практичный торговец или менеджер вкладывает свои первые 100 фунтов в бесполезные бумаги, выпущенные или мечтателями, или мошенниками под какой-нибудь клочок заброшенных джунглей в Африке или махинации в Южной Америке или на Балканах. Почти у каждого пятидесятилетнего бизнесмена хранится в сейфе пакет так называемых «ценных бумаг». Они перевязаны обрывком веревки, и единственная ценная вещь в этом пакете — это веревка. Он купил то, что не знал. Он покупал при помощи Невежества, а не Знания. И он сполна заплатил за свою глупость.

Поскольку я собираюсь говорить чистую правду в этой книге **Двенадцати Правил**, то должен признать, что в мире **Финансов** меньше част-

ности, чем в мире **Торговли и Коммерции**. На вершине мира Финансов находятся наиспособнейшие и в высшей степени надежные люди общества. И так во всех странах. Но на дне мира **Финансов** — полчища совершенно бессовестных проходимцев. Большинство из них не нарушают законов. Многие из них ходят в церковь и т. п. Но они представляют гораздо большую опасность для общества, чем все взломщики и карманники вместе взятые. Если торговец пытается всучить вам вместо постельного белья хлопчатобумажные воротнички, его можно отвести в суд, и он будет оштрафован. А финансист может в течение года продавать чужие долги под видом активов, и закон только снимет перед ним шляпу.

В сфере **Финансов** никогда нельзя верить тому, что слышишь. Нужно придерживаться философии Декарта. Следует **все подвергать сомнению**. В сфере **Финансов** каждую минуту происходят десять обманов. Большинство из них непреднамеренны: они представляют собой то, что можно назвать финансовыми неточностями. Но при этом люди теряют деньги, и немалые. В сфере **Финансов** нет незаинтересованных людей. Каждый преследует свои корыстные цели. Каждый старается поднять или понизить цены. В таких условиях даже Ангел, ведущий счет добродетелям и грехам человечества, не может рассчитывать услышать от людей правду.

В девяти случаях из десяти советы **покупать исходят от самих продавцов, а советы продавать — от покупателей**. Что касается сообщений об организации акционерных обществ, то им нельзя доверять безоглядно. В Сити есть ловкие словоблуды, способные так расписать акции изготовителей допотопных колымаг, как будто это акции фирмы «Роллс-Ройса». Если вести речь о балансовых отчетах, то пока они заслуживают определенного доверия. Но фактом является то, что каждый год в тысячах из них расходам придается вид доходов и наоборот. Ни один бухгалтер не будет это опровергать.

Покупай только то, что знаешь. Если ты торговец, вложи свои деньги в лучшую компанию, которая продает тебе товары. Если ты железнодорожник, вложи свои деньги в акции и другие ценные бумаги той железной дороги, дела которой ведутся наиболее разумно. Если ты строитель, покупай землю. Если ты путешественник, покупай долю в судоходстве. Если ты интеллигент и ничего не смыслишь в торговле и коммерции, покупай государственные ценные бумаги.

Всегда, когда можешь, покупай долю в том бизнесе, который рядом. Вкладывая деньги в своем собственном городе. Покупай то, что можно видеть своими глазами. Дальние поля всегда кажутся зеленее. Но ты в два раза «зеленее», неопытнее, если вкладываешь в них значительную сумму своих собственных денег. Сначала купи дом, в котором живешь. Потом купи соседний дом. Опыт, который ты приобрел

ретаешь, став домовладельцем, вскоре излечит тебя от мании гоняться за миражами.

Если рядом нет собственности, в которую можно вложить свои деньги, покупай ценные бумаги хорошо известных фирм, которые ведут дело 30 и более лет. Любая железная дорога или фирма, которая выплачивает дивиденды в течение 30 лет, являются лучшим, что может быть в этом царстве риска.

Но, если возможно, всегда вкладывай в бизнес, который знаешь. Дело, которое ты знаешь, — это как раз то, на чем тебя меньше всего можно надуть. Суть в том, что нельзя быть некомпетентным, когда вкладываешь деньги. И нельзя быть доверчивым. Невежество всегда опасно, но более всего — в сфере **Финансов**. Если ты занимаешься бизнесом, который знаешь, ты сам занимаешься своими деньгами.

Итак, в **Финансовой** деятельности, которую можно определить как **Искусство Сохранения Своих Денег и Зарабатывания Посредством Них Новых Денег**, первое правило состоит в том, чтобы заниматься не тем, о чем тебе рассказывают, а тем, что ты знаешь сам.

Не общепризнано ли, что, как только у человека появляются деньги, очень немногие люди бывают с ним искренни? Как только становится известно, что у человека завелись деньги, люди всех категорий, и порядочные, и прохвосты, начинают изо всех сил стараться лишить его денег.

Деньги каждого человека находятся в опасности! И почти всегда труднее **сохранить** деньги, чем их **сделать**. Поэтому первое правило гласит: **Будь Осмотрителен. Покупай только то, что знаешь**.

Правило 2. НИКОГДА НЕ ВКЛАДЫВАЙ ДЕНЬГИ ПОД ДАВЛЕНИЕМ

Это правило применимо и к бизнесу, и к Финансовой деятельности. Суть его в том, что каждый, у кого есть какие-то деньги, должен твердо придерживаться принципа: никогда не тратить, не давать займы и не вкладывать их под давлением.

В мире столько плутов, бедных родственников и попрошаек, что человек с деньгами должен держаться как крепость. Он не должен быть настороже. Он должен защищать себя от всех этих вымогателей-паразитов, живущих постоянным выклянчиванием чужих денег.

Всегда, когда у тебя просят деньги, отложи свой ответ на завтра — это правило, которое убережет тебя от многих убытков. Нас окружает столько людей, способных кого угодно убедить в чем угодно, что

человеку нелегко сохранить то, что он имеет. Благодаря усилиям как разных паразитов и правительств, так и негодяев в современном мире сильно развито искусство лишать людей их денег. Искусство **нападения** в сфере Финансов значительно превосходит искусство защиты. И я пишу данную книгу именно для того, чтобы впервые разработать, наконец, это искусство **защиты**.

В мире Финансов всегда есть жулье. В нем всегда найдутся хитроумные пройдохи, которые разлучат тебя с твоими деньгами без применения физической силы. Они есть в каждом городе. Они находятся не в тюрьме и вряд ли вообще туда попадут. Они не **зарабатывают** деньги. Они **вытягивают** их из вас. Они изобретают удивительные проекты. Они лихоградожно спуют взад и вперед и кричат: «**Потрясающий план! Миллионы! Миллионы! Кто хочет получить кучу денег? Быстрее! Быстрее! Подходите и получайте деньги!**».

Такая суета всегда собирает и будет собирать толпу. И люди, вполне здравомыслящие в других делах, подходят и отдают этим зазывалам свои деньги. Несколько месяцев спустя обманщики получают деньги, а люди — планы. Несколько месяцев спустя проходимцы остаются с деньгами, а люди — с планами. Ни один закон не может оградить человека от мошенничества.

Вполне возможны случаи, когда афериста осыпают золотым дождем из денег небогатых людей. Поистине доверчивости и бессовестности нет пределов в мире Финансов. Даже самые близкие друзья, даже они не жалеют сил на изобретение способов перемещения денег из ваших в их карманы. Даже в доброй старой Англии есть тысячи мужчин и еще больше женщин, естественным занятием которых является лишение других людей денег.

Поэтому в мире Финансов необходимо обладать искусством **Самозащиты**. Каждый, кто хочет сохранить или самостоятельно потратить свои деньги, должен научиться себя защищать. Он никогда не должен уступать предпринимаемому на него натиску. Каждый раз он должен спокойно, хладнокровно спросить самого себя: «А что получу я? И как получу?».

Свой собственный интерес — это не та вещь, которой надо стыдиться. Своекорыстие называют постыдным паразиты-хищники, живущие за счет чужой щедрости. Своя выгода — это основополагающая ценность. Это один из столпов, поддерживающих здание мировой цивилизации. Философия легковерия и пренебрежения своими интересами — это изобретение попрошаек, ею также постоянно пользуются воры.

Сначала заработай свои собственные деньги, потом защити их и используй по своему усмотрению — вот норма здравого смысла, честности и высшей добродетели! Чем больше становится дураков, тем больше

разводится воров. «Не кради», — говорит Моисей. Но это только половина закона. Он должен был дополнить заповедь словами: «Ты не должен быть обворован».

Раз человек стал собственником, он должен избегать эмоций. Он должен всегда иметь ясную, трезвую голову. Он должен всегда приходить домой и советоваться со своей женой. В денежных вопросах женщина менее доверчива, чем мужчина. Она более подозрительна. Она предпочитает лучше иметь синицу в руке, чем журавля в небе. Обычно женщина изобретательнее в получении и надежнее в сохранении денег. Мужчина — увлекающийся участник игр судьбы, а женщина — получатель призов. Поэтому по всем вопросам вложения денег каждый мужчина должен обращаться за советами к своей жене или матери.

Не может быть никакого предлога для того, чтобы отдать свои деньги другому человеку только потому, что нельзя опровергнуть его аргументацию. Также не надо отдавать их, когда трудно противостоять нажиму чьей-либо личности. Единственный случай, когда можно выпisać чек, — это когда взамен сполна получаешь стоимость своих денег.

Абсурдно платить свои деньги, если есть риск. Когда в твой офис врывается человек и кричит: «Быстро! Выпиши чек на 500 фунтов и дай его мне. Мы купим главную автостраду, если будем действовать быстро!». Когда человек с такой небылицей врывается в твой офис, спокойно скажи ему, чтобы он сам покупал всю эту автостраду. Когда в твой офис приходит человек с планом, пустым карманом и словами: «**Надо торопиться**, подписывай», будь бесстрастен и обрати его внимание на лозунг над твоим столом: «**То, что у меня есть, я держу при себе**». Даже если тебе предлагают купить целую железную дорогу за кусок сыра, лучше не отдавай хороший кусок сыра.

Во всех случаях, когда речь идет о вложении твоих денег и тебе говорят: «**Сейчас или никогда**», отвечай: «**Никогда**». Будь подозрителен к спешке и срочности в финансовых делах до тех пор, пока сам не установишь причин, почему надо действовать быстро. Всегда, когда тебе говорят: «Быстрее! Отдавай свои деньги», не отдавай ничего. Откладывая «горящие» дела на завтра, ты действительно один раз можешь упустить золотую возможность, но в конечном итоге у тебя будет больше денег и меньше огорчений.

Будь как можно проворнее, когда сам делаешь свои дела, играешь в свою игру. Но когда речь идет о том, что нужно расстаться со своими деньгами или собственностью, **будь медлителен. За одну минуту можно легко потерять то, что собирал целый год. Никогда не покупай, не отдавай, не давай займы и не вкладывай деньги под давлением.**

Правило 3. ДЕЛАЙ ДЕНЬГИ НА СОБСТВЕННОСТИ, А НЕ НА ПЛАНАХ

В мире Финансов все делают деньги спекулируя. Рискует каждый. У каждого есть свои замыслы, и, осуществляя их, он либо выигрывает, либо проигрывает.

Финансовая деятельность вся состоит из Вложений и Спекуляций, и самый умный банкир в мире не может сказать, где кончается одно и начинается другое. Многие Инвестиции неожиданно превращаются в Спекуляции, а многие Спекуляции становятся Инвестициями. Именно поэтому никакими законами нельзя отменить ни учредителей и спонсоров, ни биржевых мошенников.

Один из главных рисков в мире Финансов состоит в том, что каждый честный, полный оптимизма инициатор бизнеса может в любой момент обнаружить, что находится в тюрьме, смотрит оттуда на волю и недоумевает, как он там очутился. Каждый Финансист — это **Попечитель** денег других людей; он ответственен перед законом за успешное распоряжение их деньгами. В Финансовой деятельности безопасность и риск так перемешаны друг с другом, что никто никогда не может отделить одно от другого.

Все инициаторы бизнеса **должны** рисковать. Они должны спекулировать и строить догадки на будущее. Не существует абсолютного правила, при помощи которого можно было бы действовать безопасно. Но можно дать несколько рекомендаций, способных предостеречь от самых опасных просчетов. Одна из них гласит: **Делать деньги на собственности, а не на планах.**

Если ты спрашиваешь: «В чем разница между собственностью и планами?», это верный признак того, что ты не финансист. Собственность обладает неотъемлемой ценностью, в то время как ценность плана полностью зависит от его реализации. Собственность — это то, что существует реально. Если нужно, ее всегда можно продать в течение одной-двух недель. А план — это идея. Он не существует материально. План — это еще нерожденное дитя. Как бы ни была стара или разрушена собственность, она всегда стоит денег. А самый совершенный план может не стоить ни гроша. Он может быть только преддверием банкротства.

Загадка человеческой природы состоит в том, что большинство людей предпочитают планы, а не собственность. Возможное объяснение этому состоит в том, что любой план всегда выглядит совершенным. Он не содержит ошибок предыдущих планов. Он безупречен. Он «просто не может не увенчаться успехом». В нем нет недостатков, он идеален. План

будоражит воображение. Он уносит нашу мысль прочь от всех незначительных подробностей относительно стоимости и практической реализации проекта. План — это надежда, оптимизм, желание. Он не имеет отношения к реальностям, трудностям, убыткам.

План — это то, во что люди **хотят** верить, а не то, во что они **должны** верить. Поэтому планы всегда будут популярны. И всегда будут происходить одни и те же надувательские истории. Каждое новое поколение неизбежно будет выбрасывать определенное количество денег на золотые прииски, нефтяные скважины и затерянные в тропиках ранчо.

Я вовсе не хочу объявить планы вне закона. Напротив. Английский банк когда-то был планом. В свое время также планами были Компания Гудзонова залива и знаменитая фирма Ллойда. И все эти предприятия существуют уже два столетия. Суть того, что я хочу сказать, состоит в том, что вложения в планы — это для тех, кто может позволить себе такую роскошь. Это не для людей с ограниченными возможностями и небогатым опытом. Вероятность провала здесь слишком велика. Только примерно 1 план из 50 приносит успех. Никому, кроме богачей, не следует заниматься новыми планами. Но даже состоятельные люди должны выделять на них незначительную часть своего капитала. Любой человек должен вкладывать в план не более 20% своих денег.

Планы бывают разные: хорошие, плохие, средние. Иногда их осуществляют лучшие, а иногда — худшие люди общества. Многие планы известных аферистов превращаются в солидный, надежный бизнес. Часто осуществление планов честных людей сбивается с пути истинного, а планы прохвостов становятся в конечном итоге приличным, устойчивым бизнесом.

Вначале невозможно определить, плох план или хорош. Все, что можно сделать, если хочешь не потерять свои деньги, — держаться подальше от всех планов и вкладывать деньги в собственность. Собственность может прийти в негодность, но не может исчезнуть совсем. Она не может, подобно планам, раствориться в воздухе. При помощи хорошего предвидения и умения продавать всегда можно собственность обратить в деньги или бизнес, приносящий деньги.

Обычно только что открывшийся бизнес — это отчасти собственность, отчасти план. Смешение здесь реального и нереального вводит в заблуждение большинство людей. Каждое коммерческое предприятие состоит из плана и собственности. Опасность возникает тогда, когда план становится больше, чем собственности. Надежное предприятие похоже на пирамиду: основание больше вершины. Опасное — перевернутая пирамида: центр тяжести находится наверху. В таком предприятии избыток **плана**.

Принципиальное отличие собственности от плана состоит в том, что собственность сохраняет свою стоимость, кто бы ею ни обладал. В то

время как ценность плана всецело зависит от порядочности и деловых качеств осуществляющих его людей.

Чем умнее человек, тем больше он может полагаться на планы. Чем труднее он соображает, тем больше он должен иметь дело с собственностью. Это примитивный совет, но он мог бы спасти сотни людей от провалов.

В мире Финансов свое время для осторожности и свое — для смелости. Но первой заповедью всегда должно быть: **Изучай все подробности плана, собственности, самого себя.**

Этот Совет адресован не сильному, опытному, уверенному в себе финансисту, который годами успешно ведет дела в Финансовых Джунглях. Но даже он время от времени попадает в ловушку планов, которые представляют собой пустую болтовню. Однако в большинстве случаев он бывает способен постоять за себя. Довольно часто он бьет прожектеров их же собственным оружием. Этот Совет предназначен главным образом для человека, который не является финансистом, — для торговца, коммерсанта, не имеющего возможности делать большие капиталовложения.

Никто не должен пытаться бегать прежде, чем научится ходить. Вкладывать деньги в планы стоит, только имея за плечами не менее чем десятилетний опыт ведения дел с собственностью. Человека, умеющего обращаться с собственностью, не так-то просто ввести в заблуждение разговорами и обещаниями. Человек, знающий, что такое дома, земля, оборудование, не склонен гоняться за миражами.

Великая истина, которую необходимо запомнить, состоит в том, что план — это, в сущности, **ничто**. Это только быстрый способ растрачивания денег, если, конечно, за планом не стоит **человек**, обладающий опытом, способностями, честностью, достаточными для успешного осуществления плана.

Правило 4. ВКЛАДЫВАЙ ДЕНЬГИ ТОЛЬКО В ТО, ЧТО МОЖНО ПЕРЕПРОДАТЬ

Не связывайся ни с чем, чего нельзя продать, — гласит четвертое Правило. Если хотите узнать, насколько оно важно, спросите любого известного бизнесмена. Каждый крупный бизнесмен неоднократно терпел убытки, забывая об этом Правиле. По той же причине тысячи людей теряли свои небольшие сбережения.

До тех пор, пока ты не станешь настолько богат, что сможешь позволять себе терять деньги и не сожалеть об этом, не покупай ни одной вещи только потому, что она **тебе** нравится. Почти каждый, начиная, совер-

шает эту ошибку. Он покупает товары, которые удовлетворяют только его вкусу, а потом обнаруживает, что они никому, кроме него, не нужны. И товары мертвым грузом оседают на его полках.

Тысячи людей совершают эту ошибку при покупке земли или домов. Они удаляются в какое-нибудь укромное место и строят дом. Потом, спустя пять лет, когда они делают попытку продать дом, то обнаруживают, что он никому не нужен. У дома нет рыночной стоимости, и они вынуждены либо отдавать его за бесценок, либо годами ждать, пока найдется дурак, который купит его за приличные деньги.

Почти в каждой стране можно увидеть странный, заброшенный, стоящий на вершине холма дом — «Памятник Глупости Смита». Его строительство обошлось в 10 000 фунтов, а продан он был за 800. Смит забыл четвертое Правило. Он построил дом, который нельзя перепродать.

Один бизнесмен из Бристоля купил патент какого-то устройства. Если патент не будет использован кем-либо другим, если изготовление устройства обойдется дешево и если публика захочет его покупать, только тогда этот бизнесмен сделает состояние. Он не подумал об этих трех «если», когда покупал патент. Сейчас он хочет его продать, но никто не хочет его купить.

Таких случаев — тысячи. Практически каждый человек с деньгами время от времени совершает эту ошибку — покупает то, что потом не может продать.

При покупке всегда нужно помнить о следующем:

1. Ты можешь изменить свое отношение к предмету покупки. Дом, который ты покупаешь сегодня, может завтра тебе разонравиться или, что вероятнее и гораздо серьезнее, не понравиться твоей жене.

2. Продажная цена определяется спросом, а не стоимостью или ценностью. Цена — это то, что тебе могут предложить. В прошлом месяце я видел, как за 380 фунтов продали аэродром и за 1 000 — почтовую марку.

3. Нельзя тратить деньги в угоду своим прихотям и при этом думать, что ты делаешь вложение капитала. Покупать, чтобы ублажать самого себя, конечно, можно, но не раньше, чем ты сможешь позволить себе швырять деньги на ветер.

4. Чем уникальнее и необычнее предмет, тем меньше шансов найти на него покупателя. Чем обычнее и привычнее вещь, тем больше покупателей.

Обыкновенным людям нужны обыкновенные вещи, а девять десятых людей в мире — обыкновенные люди. Эта великая истина, о которой очень многие совершенно забывают. Чем своеобразней, оригинальней и уникальней вещь, тем больше будет потерь при ее продаже. Удивительно, но изысканные люди никак не могут понять, что все склонны ошибаться, когда покупают.

Иначе говоря, нужно стремиться к тому, чтобы с финансовой точки зрения твои товары были как можно больше похожи на **деньги**. Великая ценность денег состоит в том, что **Они Нужны Каждому**. Деньги всегда можно обменять на товар. Способность продаваться — это составная часть стоимости. Эта истина помогает делать деньги, когда продаешь, и сохранить деньги, когда покупаешь.

Непосредственное отношение к четвертому Правилу имеет такой громадный по своему значению фактор, как **Доверие**. А в основе последнего лежит **Известность**. В связи с этим мы можем убедиться, как дорого обходится **Неизвестность**: на вещь, о которой никто не знает, нет спроса.

В наше время четвертое Правило имеет колоссальное значение и для крупного, и для мелкого бизнесмена. В такое время, как наше, нельзя замораживать деньги в собственности, которую нельзя продать быстро. Нужно содержать дело в таком состоянии, чтобы при необходимости быстро и без потерь превратить его в деньги. Это идеал, которого могут достигнуть лишь немногие. Но чем ближе ты к нему, тем дальше от банкротства.

Бизнес как процесс состоит в обмене товаров на деньги и денег на товары. Товары — Деньги — Товары — Деньги, — это и есть бизнес, если при каждой операции получается прибыль. Если нет прибыли, это не бизнес. Это Провал.

Поэтому, когда покупаешь что-нибудь, подумай: «Можно ли повысить цену, и найдутся ли другие люди, которым это нужно?». Если да — можно смело покупать. Стоимость собственной отчасти зависит от ее способности быть проданной. За исключением тех случаев, когда у тебя есть деньги, которые ты готов потерять, **покупай только то, что можно быстро перепродать без потерь**.

Правило 5. ПОЛУЧАЙ СВОЮ ПРИБЫЛЬ

Часто приходится слышать: «Как жалко, что я упустил возможность это продать». Очень может быть, ты сам уже говорил такие слова самому себе.

Многие неизменно покупали, покупают и будут покупать именно тогда, когда цены самые высокие. Они покупают потому, что все вокруг покупают. А другие люди, которых тоже немало, могли бы, но упорно отказываются продавать при высоких ценах.

И здесь мы подошли к сути того, что я хочу сказать: в бизнесе главное — **Прибыль, а не сам Процесс**, каким бы он ни был.

Это значит, что если торговец может получить больше денег от продажи своего магазина, чем от продажи своих товаров, он должен продать магазин. Если владелец обувного производства может получить большую прибыль от продажи своей фабрики, чем от продажи обуви, он должен продать фабрику.

Мы все слишком привязаны к своей собственности. Мы пригвождены к ней. Мы относимся к ней как к чему-то неотчуждаемому, не подлежащему продаже.

Люди **Должны Думать**. Девять человек из десяти предпочитают плыть по течению, влача жалкое существование, вместо того чтобы **Думать** и богатеть. Но эта книга предназначена для **Мыслителей**. Производство денег имеет свою собственную технологию, которую я как раз и пытаюсь объяснить. Очень часто человек может делать деньги, скорее, выполняя что-то нестандартно, нежели традиционным способом.

Мы все, по крайней мере большинство из нас, могли бы быть богачами, если бы жили, к примеру, тысячу лет. С финансовой точки зрения задача состоит в том, чтобы делать деньги как можно быстрее. Мы имеем в своем распоряжении всего 20—30 лет, для того чтобы сколотить состояние. И в этом вся суть. Для того чтобы быстро сколотить достаточную сумму денег, нужно идти кратчайшим путем. Нельзя упускать ни одной благоприятной возможности получения прибыли.

Возьмем конкретный пример. Один лондонский коммерсант купил 1000 акций одной компании по 18 фунтов. Через шесть месяцев их цена поднялась до 23. Он мог продать их. Но он не захотел продавать. Он сказал: «Нет, я буду ждать, пока они поднимутся до 28. Тогда я получу вдвое больше». Сейчас его акции упали до 20. Он упустил свой случай. Несомненно, со временем они поднимутся до 28, но ему придется подождать год-другой. Он поступил бы разумнее, получив прибыль сразу.

Если я куплю корову за 20 фунтов и если по дороге к моей ферме меня встретит приятель и скажет мне: «Какая хорошая корова, даю за нее 30 фунтов», я отвечу: «Она твоя». Потом я поеду домой в прекрасном настроении, довольный столь удачным днем.

Слишком часто многих людей одолевает подозрительность, когда им предлагают за их товар высокую цену. «Если это так высоко **кем-то** оценивается, то это пригодится мне самому», — думают они. Но это неправильная позиция. Суть состоит в том, чтобы использовать каждую благоприятную возможность верного быстрого получения прибыли. Нужно принимать во внимание фактор **времени**. Лучше делать 100 фунтов в месяц, чем 200 — в год.

Как только ты усвоишь эту истину, ты вступишь на путь к тому, чтобы стать финансистом. Ты научишься делать деньги при помощи **предприимчивости: думая, планируя, используя возможности, которые открывает колебание цен.**

Недалекие люди, вроде социалистов, считают это эксплуатацией. Но это ничего общего с эксплуатацией не имеет. Это — **творческая, созидательная энергия. Это — лидерство. Это — законный способ делать деньги, самый полезный и наименее вредоносный из всех, применяемых человечеством.**

Для того чтобы делать деньги, человек должен действовать быстро. Он должен уметь приспособливаться к различным ситуациям. Он должен **целиком** посвятить себя достижению одной цели, одному образу жизни. Он должен **двигаться — действовать — принимать решения — использовать возможности.** И каждый раз, когда перед ним возникнет прибыль, он не должен ее упускать.

Есть старая история о глупом рыбаке, который поймал рыбу длиною в один фут. Он отпустил ее со словами: «Лучше я поймаю тебя в следующем году». Лучше — сохрани то, что уже поймал. Часто, стремясь к большему, мы теряем то, что уже имеем.

Не является ли истиной то, что многие люди не расстаются со своей собственностью по 30 лет, а потом продают ее за деньги, которые давно могли бы получить.

Лучше сразу получить небольшую прибыль, чем позднее — крупную. «Позднее» — это неприемлемо для таких преходящих и немощных существ, как люди, чей деятельный возраст составляет не более сорока коротких лет.

Жизнь Коротка. Будущее всегда неопределенно. Поэтому не упускай ни одной из тех возможностей, которые дает Настоящее.

Будь проворнее в получении прибыли. Каждая малая часть, присоединенная к тому, что уже имеешь, делает тебя богаче. **Получай Свою Прибыль.**

Правило 6. СЛУШАЙ СВОЕГО БАНКИРА

В Финансовых Джунглях нет ни карт, ни дорог. Большую часть времени, проведенного здесь, каждый чувствует себя сбившимся с дороги путником. Но есть люди, которые провели всю свою жизнь в этих Джунглях и которые поэтому знают их законы и опасности. В этом смысле больше всего можно полагаться на **банкиров.** Шестое Правило может спасти от больших убытков.

Джунгли кишат такими людьми, которые проявляют готовность быть твоими проводниками. Они заверяют, что найдут выход из любой ситуации, проконсультируют по любому вопросу. Практически сразу, как только ты вступаешь в Джунгли с туго набитым бумажником, тебя начинают одоле-

вать предложениями различной помощи. Сотни людей, которые сами безнадежно потерялись в Джунглях, предлагают провести тебя к Груде Золота. В этом состоит один из наиболее загадочных законов Джунглей: бездарные неудачники предлагают показать тебе дорогу к благополучию, а жуликоватая рвань горит желанием сделать тебя богатым.

В Джунглях практически не бывает незаинтересованных услуг и советов, лучше знать и помнить об этом до того, как вступишь в Джунгли. Как только твой кошелек начнет пустеть, проводники и советчики исчезают. И ты предоставлен самому себе.

Дело в том, что когда человек окончательно заблудился в Джунглях, он обычно сам становится проводником или, иначе говоря, брокером. Как ты думаешь, если бы последний действительно знал путь к Груде Золота, стал бы он кому-нибудь показывать его за грошовое вознаграждение? Никогда.

Если нужен надежный совет, то последний, к кому следует обращаться, это брокер. Эта истина ранее еще не провозглашалась со всей откровенностью, но, как ты сам убедишься, она в общем верна. Если есть сомнения на этот счет, то можно спросить любого, кто лет двадцать занимался куплей и продажей акций.

Это не значит, что брокеры нечестные люди: но у них своя логика. Без особого восторга относясь к тому, чему учил Моисей, они придерживаются своих собственных Десяти Заповедей. Их Первая Заповедь: «Рискует клиент». Брокер никогда не думает о надежности. Он думает только о самом **Процессе**. «Действуй», — советует он. Неважно, принесет это прибыль или убыток: «Действуй». Никто из брокеров не просыпается по ночам, вспоминая о бывших клиентах, отправленных ими в работные дома. В противном случае, нет никакого сомнения, все брокеры умерли бы от бессонницы.

Обычный брокер так же, как и его клиенты, руководствуется слухами, а не какими-то правилами. Он суетится. Он редко изучает общегосударственные тенденции. У него нет ни плана, ни карты, ни компаса. Он попросту следует за своими клиентами, которыми он сам призван руководить. Он вовсе не является Проводником. Он — компаньон. Если это усвоить, то можно очень неплохо пользоваться услугами брокера. Он расторопный исполнитель того, что ему говорят. Он выполняет поручения, подбадривает, рассказывает новости дня, совершает сделки, но не выступает в качестве **Проводника**.

Есть и другой вид людей в Джунглях. Они не выдают себя за проводников, но они знают больше, чем проводники. Это — **Банкиры**. Банкир — это хранитель. Это человек, который защищает деньги от убытков. Он — сама **Надежность**. Если он не знает тропинок в Джунглях, то ему известны хотя бы способы защиты от подстерегающих там опасностей. Вся свою жизнь он проводит, изучая их признаки. Более

того, банкир, если захочет, может вызволить из беды. В этом он намного превосходит брокера.

Единственной целью брокера является постоянно держать своих клиентов в состоянии купли-продажи. В то время как главным стремлением банкира является защитить клиентов от потерь. Услуги брокера оплачиваются комиссионно, с купли-продажи, а банкир получает жалованье. Непреложный факт, который нельзя отрицать, состоит в том, что положение именно банкира и никого другого больше всего обязывает давать незаинтересованные советы.

Очень немногие вкладчики пользуются услугами своего банкира. Я сам в молодости имел в течение десяти лет счет в банке, прежде чем попросил ссуду, и впервые посоветовался со своим банкиром о вложении денег спустя четырнадцать лет. В молодые годы я обращался за советами к брокеру и агенту по продаже домов. Из-за первого я потерял 250 фунтов, а из-за второго — 120. Вот чего стоило мне усвоить, что никогда нельзя советоваться с теми, чьи услуги оплачиваются комиссионно.

Брокер приводит в движение все Джунгли. И это, понятно, очень полезная функция для Джунглей в целом.

Однако я не собираюсь высказывать здесь общие положения. Моя цель — рассказать читателю этой книги, как сохранить его деньги и заставить их на него работать.

Когда обращаешься за советом к банкиру, то выигрываешь вдвойне: есть шанс получить мудрый совет; улучшается мнение банкира о тебе и возрастает его доверие.

Банкир — это своего рода наблюдатель в Финансовых Джунглях. У него нет причин обманывать ни себя, ни своих клиентов. Он занят исследованием положения дел и не влезает в чужие дела. Он не может сказать, как сделать 12% прибыли, но он может сказать, как сделать 6. Он не может сказать, как удвоить капитал, но он может сказать, как надежно сохранить то, что имеешь. Он не может показать дорогу к Груде Золота, хотя он знает, что время от времени кто-то случайно или сознательно находит ее и становится сказочно богат. Он слишком много знает о Джунглях, чтобы самого себя называть проводником.

Банкир всегда ведет дела надежно. Поэтому он лучший советчик для начинающих инвесторов. Наступает время, и человек так прочно становится на ноги, что его дела уже не требуют совета банкира, но такое случается нечасто. Особенно в наше время я бы рекомендовал каждому бизнесмену во всем полагаться на своего банкира.

Сегодня банкир — это центральная фигура. Он держат на своих плечах весь мир. В конечном итоге все международные финансовые проблемы, о которых так много говорят политики, решаются не Парламен-

тами и Конгрессами, а банкирами. Банкир защищает деньги людей, и он должен занимать соответствующее положение в обществе. Именно он должен определять решения, принимаемые политиками. Он не просто бухгалтер. Он — **Страж**. Он — **Опекун**. Он — **Лидер**. Независимо от того, хочет он сам этого или нет.

Итак, наше шестое Правило гласит: **Слушай своего Банкира. Не полагайся ни на свой собственный небогатый Опыт, ни на советы тех, кто может извлечь Прибыль из твоих Убытков.**

Правило 7. ПОКУПАЙ ВО ВРЕМЯ ПОНИЖЕНИЯ, А ПРОДАВАЙ ВО ВРЕМЯ ПОВЫШЕНИЯ ЦЕН

Правило состоит всего из нескольких слов, но если ты сможешь применить его на практике, то сделаешь целое состояние. Об этом легко говорить, но вряд ли найдется один человек из тысячи, у которого хватит смелости и самостоятельности сделать это.

Почти все покупают и продают, глядя на толпу. Даже биржа и денежный рынок подчиняются толпе. И даже банкиры и биржевые дельцы не принимают самостоятельных решений.

На рынке капиталовложений всегда две толпы: толпа покупателей и толпа продавцов. И когда человек попадает на этот рынок, он неизменно присоединяется к той толпе, которая больше. И это является одной из главных причин убытков.

Мы все, по крайней мере большинство из нас, подчиняемся стаальному инстинкту. Мы следуем за толпой, за большей толпой, как животные. Мы делаем то, что делают другие, потому что так проще и удобнее. Мы не хотим прослыть чудаками или гордецами.

Словом, мы **Плывем по течению**. В Финансах мы действуем точно так же, как в политике, религии, общественных делах. Мы пассивны. Мы позволяем соседям, согражданам, прессе помыкать нами.

Больше всего — **Прессе**. Именно Пресса сделала толпу обычным явлением. Редакторы и репортеры думают головой не больше, а меньше других, но они продают свою болтовню. **Знают** они или нет то, о чем говорят, но они должны как-то **высказываться** каждый день. Эта непрестанная навязчивая болтовня влияет на толпу. Большинство людей не думают. Они только **читают**, и поэтому для Прессы легче легкого манипулировать ими.

Станный и, правда, не вполне достоверный факт: большинство людей на всем протяжении своего жизненного пути — от колыбели до могилы — не совершают ни одного **самостоятельного** поступка. Всю свою

жизнь они следуют за толпой. У них в голове утвердилось общепринятое мнение, что так **спокойнее**.

Это так в политике и в общении, но не в Финансах. В Финансах **Толпа Всегда Проигрывает**. Этот факт известен немногим людям, а те, кто его знают, держат это знание при себе. В Финансах выигрывают немногие. И они делают это, потому что следят за **ценами**, а не за толпой. Финансы — это прямая противоположность Политике. Как мало бизнесменов сознают это. Финансы мало волнует мнение большинства. Цены не устанавливаются голосованием.

В то же время справедливо, что общественное мнение вызывает колебания цен. Когда десять человек хотят продать акции какой-нибудь компании, а покупателей только пять, цена на акции падает. А когда двадцать человек покупают, но продают только пять, цена поднимается. Но умный вкладчик не покупает и не продает вместе с толпой. Он наблюдает со стороны и использует колебания цен.

В Политике — присоединяйся к большинству и выиграешь. Но в Финансах нужно находиться в меньшинстве, если хочешь познать нелегкое искусство Вкладывания и Спекуляции. **Никогда не покупай, когда покупателей больше, чем продавцов. В противном случае наверняка переплатишь. Никогда не продавай, когда продавцов больше, чем покупателей.** Иначе неизбежно заработаешь гроши. Как однажды сказал мне один миллионер: **«Покупай Себе Соломенную Шляпу Зимой»**. Покупай, когда модно продавать, и продавай, когда мода на покупки.

Цены всегда сильно колеблются. Всегда есть бумы и депрессии. За каждым бумом следует депрессия, и за каждой депрессией следует бум. Толпа никогда, конечно, не смотрит вперед. Толпа всегда оказывается в дураках. Она думает только о сегодняшнем дне. Именно поэтому большинство людей покупают по высоким ценам, а продают по низким. Они считают, что существующая на рынке ситуация будет продолжаться вечно.

Большинство являются оптимистами во время бума и пессимистами — во время депрессии. Конечно же, это проще всего. Но тот, кто делает деньги, выступает пессимистом во время бума и оптимистом во время депрессии.

Покупай всегда у Пессимистов. Продавай всегда Оптимистам.

В этом заключается иначе сформулированное седьмое Правило. Оно означает, что нужно стоять в стороне от толпы и использовать возможности, которые открывают изменения цен. Немногие люди, у которых хватит мужества поступать таким образом, разбогатеют и заслуженно будут обладать всем, что получают. Они — **Стабилизаторы** рынка. Они предохраняют от тех ситуаций, когда толпа поддается панике и сметает все на своем пути. Именно так обычно ведет себя любая толпа.

Устраните с биржи независимых дельцов — и она через год будет закрыта. Либо во время бума, либо при депрессии она будет стерта с

лица земли. Каждую толпу нужно **стабилизировать**. Вот в чем главным образом и состоит руководство. А толпу на бирже нужно стабилизировать почти так же, как в политике. Подобно тому, как цель Прессы состоит в том, чтобы привести толпу в возбуждение, цель мудрого, сильного биржевого дельца-патриота заключается в том, чтобы сделать толпу более спокойной и здравомыслящей. И иногда случается, он за это получает неплохие деньги.

Загадка человеческой природы состоит в том, что, когда цены высоки, мы думаем, они обязательно поднимутся еще выше. А когда они низкие, мы думаем, они опустятся еще ниже. Истина, конечно же, состоит в обратном. Если цена на какой-либо товар растет, это является признаком его скорого подешевения. А если что-либо дешевеет, то вслед за этим последует подорожание.

Цены все время движутся вверх и вниз. На них воздействуют события, надежды и страхи всего необъятного мира. Цены поднимаются выше и опускаются ниже стоимости, но они редко исчезают совсем. Обычно как надежды, так и страхи толпы преувеличены. Как только ажиотаж спадает, цены возвращаются к уровню стоимости.

Правило 8. ДЕРЖИ ДЕНЬГИ В ОБОРОТЕ

Самый продуктивный в мире капиталист — мальчик-разносчик газет. Он делает 200% прибыли в день. Каким образом? Заставляя свои деньги и товары постоянно находиться в движении. Он начинает утром, имея 1 шиллинг. Покупает 20 газет и продает их за 1 шиллинг и 8 пенсов. За день он проделывает это трижды. В результате к концу дня у него получается 3 шиллинга*. Он продал 60 газет и сделал 2 шиллинга прибыли.

Он в равной степени и капиталист, и рабочий. У него нет нанимателя, он финансирует сам себя и получает вознаграждение по конечному результату. Он не финансист, поскольку расходует и деньги, и свой труд. Но он и не вкладчик, поскольку может получить назад свои деньги за нераспроданные газеты.

Его деятельность представляет собой лучшую иллюстрацию того, насколько важно, чтобы деньги и товары находились в постоянном движении. Он зарабатывает 30 фунтов в год, вкладывая один шиллинг и напряженно работая. Это на 5 фунтов больше того, что он, вероятно, мог бы получить на обычной работе; и он работает всего 3—4 часа в день.

* До 1971 г. английский шиллинг = 12 пенсам.

Сравним его с ювелиром, имеющим дело с капиталом в драгоценностях на сумму 5 000 фунтов и продающим их в течение года. Мальчик-газетчик оборачивает свои деньги 600 раз, в то время как ювелир едва делает это единожды. Именно поэтому в бриллиантовом бизнесе гораздо больше блеска, чем прибыли.

Таким образом, восьмое Правило подводит нас к усвоению великого закона Финансов: **Движение** капитала имеет гораздо большее значение, чем его **Величина**. Оборачивается ли твой капитал за год, квартал, месяц или неделю?

В графстве Ланкашир рядом находятся две фирмы. Одна имеет капитал в 8 000 000 фунтов и 18 000 служащих, другая — капитал в 800 000 фунтов и 800 работников. В прошлом году обе фирмы имели одинаковую прибыль. Это случилось потому, что меньшая была более производительна и оборачивала свой капитал за год 26 раз.

Булочник может делать хороший бизнес при помощи капитала, который в десять раз меньше, чем у ювелира. Он может это, потому что очень быстро превращает свою муку в хлеб, а хлеб — в деньги. Он практически каждый день продает весь свой товарный запас.

Одна из распространенных причин, почему большинство фирм получают невысокую прибыль, состоит в том, что слишком большие деньги у них **неподвижны**. Слишком много товаров лежит на дальних полках. Слишком много не используется оборудования. Слишком большой запас сырья. Слишком много зданий. Все это означает бездействующий капитал. Это своего рода паралич.

Часто бывает, что две трети капитала фирмы омертвлено и вся нагрузка ложится на оставшуюся треть. Нет никакой выгоды придерживать товар, кроме тех случаев, когда цены растут. Ценность оборудования или здания зависит от их **использования**, а не от того, сколько они стоят.

Мир бизнеса наполнен дорогостоящими, но не приносящими никакой прибыли вещами. Лучше иметь функционирующий двигатель в одну кошачью силу, чем неработающий мотор мощности мамонта. Лучше взять 200 фунтов и пустить их в непрерывный оборот, чем иметь 2 000 фунтов неходовых товаров.

Сущностью Бизнеса является **Обмен**. Деньги — на товар, товар — на деньги, деньги снова на товар! И делать это нужно **Быстро** — в этом секрет больших дивидендов.

Норма прибыли больше зависит от **скорости продаж**, чем от высоты цен. Выгоднее сделать 5% за месяц, чем 30% за год. Это известно всем ростовщикам, но не всем торговцам. Поэтому так много торговцев, имеющих мертвый запас товаров и превышающих свой кредит.

Деньги похожи на человеческий ум. Раньше считалось, чем больше у человека голова, тем он умнее. Но сегодня мы знаем, что это заблуждение. Человек может иметь очень крупную голову, но, если он медлите-

лен и ленив, он глупец. Главное не размеры головы, а то, как она работает. Многие люди с небольшими головами возглавляют крупные компании. В тоже время многие люди, имеющие большую голову, служат почтальонами, зарабатывая на жизнь ногами. Почти всегда, когда я спрашиваю бизнесмена, что ему больше всего нужно, он отвечает: «Больше капитала». Как правило, это ошибка: нужно ускорить использование капитала, который есть. Любой человек может удвоить свой капитал, не занимая ни пени, — простым удвоением скорости оборота товаров. Лучше учиться продавать, чем платить проценты за капитал. Дешевле рекламировать свой товар, чем нести расходы за превышение кредита.

Правилом преуспевающего торговца должно быть: «**Купил — продай, купил сегодня — продай завтра**». И это правило полезно как для финансистов, так и для торговцев.

Не покупай и не строй лишнего. Всегда имей больше покупателей, чем товаров, больше бизнеса, чем офисов. Лучше отказать покупателю, чем затовариться. Магазин — это перевалочный пункт, а не военный арсенал. Как немного торговцев понимают это!

Постоянно держи деньги в обороте. Каждый шиллинг — это маленький рабочий. Нужно сделать так, чтобы он работал, а не спал: нашел себе применение и через несколько недель возвращался, ведя за собой новую маленькую монетку.

Правило 9. ЗАНИМАЙ СТОЛЬКО, СКОЛЬКО МОЖНО ВЛОЖИТЬ В БИЗНЕС

Нужно набраться смелости и взять кредит — вот Совет, который больше всего необходим тысячам бизнесменов.

Многие бизнесмены испытывают ужас перед долгами. Они занимаются бизнесом, используя только то, что имеют сами. Они перестраховываются. Они выходят в открытый океан торговли и коммерции на маленьком корабле, название которому «**Наличные**», и стараются держаться ближе к берегу. Они так близко находятся у берегов, что налетают на скалы, и на этом все заканчивается. Позднее они узнают, что у берега больше скал, чем в открытом море, и на глубине гораздо безопаснее, чем на прибрежном мелководье.

Поскольку я говорю чистую правду, то должен сказать тем, кто хочет вести дела безопасно и избегать риска: это доступно только прирожденным финансистам. Стараясь обойтись без риска, ты сможешь сохранить сделанные отцом деньги, но никогда не наживешь своего собственного

крупного состояния. Финансисту вести только нерискованные дела — все равно, что охотнику на львов не ходить на опасную охоту и верхолазу не подвергать себя опасности. Финансовый мир полон риска, и ни я, ни кто-либо другой не сможет сказать, как его избежать. Бывалый охотник на львов может дать ценные советы молодому, но все охотники имеют на своем теле шрамы; на этот счет не надо питать иллюзий. В конечном счете самое прибыльное в бизнесе — это разумный риск. Можно спросить об этом любую страховую компанию.

Человек должен обладать достаточной смелостью. У него должен быть спортивный интерес. Рискуя, он должен получать удовольствие. Человеку, который, взяв в долг, не спит по ночам, лучше не пытаться стать финансистом. Ему следует оставаться служащим, спокойно работающим на твердом окладе. Но как только он испытал себя и убедился, что может успешно распоряжаться чужими деньгами, нужно пойти и занять столько, сколько можно вложить в дело.

Эндрю Карнеги, человек, сделавший в сталелитейном бизнесе состояние в 70 000 000 фунтов, однажды сказал мне, что, начиная, он занимал столько, сколько мог найти. «Я был самым богатым должником в Пенсильвании, — говорил он. — Один из моих компаньонов специально занимался тем, что ходил по банкам и брал займы где только можно».

Почти каждый богач скажет, что он обязан своим успехом деньгам, которые он занимал для разумной цели. Некоторые фирмы финансируют себя сами из собственных доходов. Но это не Финансовая деятельность, а совсем другое. Это — Коммерция.

Недавно в поезде я встретил бизнесмена, который сказал мне, что за 27 лет он не занял ни одного пенни. Он сказал мне это с гордостью. У него есть маленькая фабрика, на которой работают 50 человек. Его чистый доход не превышает 1 500 фунтов. Это достаточно хорошо, но суть в том, что он потратил 27 лет для того, чтобы довести свой бизнес до отметки в 1 500 фунтов. Если бы в начале он занял 5 000 фунтов, он вышел бы на этот уровень за как минимум вчетверо меньшее время. Он не принимал во внимание фактор времени. Он потратил целую жизнь на то, что можно было сделать за 5 лет.

Нет ничего дешевле денег. Наем Рабочей Силы приносит очень небольшую прибыль. Ведь Наемный Труд в целом не окупает своего жалованья. Прибыль дает **Оборудование, Умение продавать, Управление, Реклама, Личное Руководство. Деньги и Мозги** — вот кто делает деньги в каждой отрасли бизнеса.

Наемный труд стремится поднять свою зарплату без повышения своей продуктивности. Именно в этом заключается причина столь высокой безработицы. Наем рабочего является прибыльным только в том случае, если он приставлен к машине, купленной за деньги. Она сама себя окупит. Она окупит рабочего и еще принесет небольшой доход.

При помощи денег можно обеспечить **Машины, Оборудование, Рекламу, Массовое Производство**. Деньгами можно запустить в бизнес все производящие прибыль факторы, кроме **Ума**. Поэтому, если человек уверен, что у него есть **Мозги**, его следующий шаг должен состоять в том, чтобы достать **Деньги**.

Если он может получить их не занимая, то это лучше всего. Но, если нет, тогда он должен их занять. У кого? Разумеется, не у ростовщиков. Никто и близко к ним не подойдет, кроме тех случаев, когда нет друзей или положение действительно отчаянное. Деньги, взятые у ростовщика, никогда не могут принести никакой прибыли по той простой причине, что за них нужно ежемесячно выплачивать 10%. Более того, контора ростовщика чаще всего является ловушкой, при помощи которой из жертв выжимается все, что можно.

Нет, нужно доставать деньги как можно более дешевым способом. Не надо платить 7%, если можно получить достаточную сумму за 6. Разница составит 100 фунтов в год на каждые 10 000. Если можно, возьми деньги в банке. Банковский бизнес как раз и состоит в том, чтобы ссужать деньгами. Банк предложит и более выгодные условия, и будет более милостив в трудное время, чем любой друг или родственник. Почему-то считается, что банки жестоки и бессердечны. В действительности это не так. Менее всего банкир может хотеть краха одного из своих клиентов.

Если нет возможности занять деньги в банке, нужно считать это свидетельством того, что вообще не стоит занимать. Банкир — искушенный специалист в ссужении денег. Он знает, когда нужно дать, а когда отказать.

Конечно, каждому человеку следует иметь какие-то свои средства, прежде чем осмелиться попросить денег у других. Но как только ты убедился, что можешь эффективно обращаться с деньгами, лучше занять больше, чем можешь заработать за всю жизнь. Если хочешь быстрее заработать побольше денег, следуй восьмому Правилу, а также **Занимай столько, сколько можешь вложить в бизнес**.

Правило 10.ЗАНИМАЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ, А НЕ ДЛЯ ХВАСТОВСТВА

Множество коммерческих фирм докатились до банкротства, потому что не придавали значения этому Правилу. Они не отличали **Развитие** от хвастовства. Развитие означает рост действительных масштабов бизнеса, в то время как хвастовство состоит в приукрашивании его. Развитие состоит в том, чтобы наращивать размеры и возможности бизнеса,

когда этого требует сбыт. Хвастовство же состоит в том, чтобы привлечь внимание и производить впечатление.

Если владелец типографии обнаружил, что ежегодно теряет заказы на 4 000 фунтов из-за отсутствия свежей прессы, он должен взять кредит и открыть новые газеты. Если ювелир увидел, что мог бы продавать больше драгоценностей, если бы имел их большой запас, он должен взять кредит и закупить больше бриллиантов.

Существует такая вещь, как **Принуждение** роста. Растущий бизнес — это как растущий ребенок. Он не может все время оставаться в колыбели. Он должен иметь большее пространство. В отличие от этого хвастовство создает только видимость. Оно приукрашивает действительность. Это то, что мы хотели бы иметь, а не то, что нам действительно нужно. Приобрести зонтик — это необходимость, а отдать деньги за трость с золотым набалдашником — это блеф.

Никогда не нужно занимать деньги, пока ты не уверен, что их расходование не только окупит себя, но и принесет хорошую прибыль. Если занимаешь 10 000 фунтов под 6%, надо сделать на этих деньгах не менее 16% прибыли. Правильно поступаешь, когда берешь в долг, чтобы купить ботинки, и ты не прав, занимая для покупки гетр.

Довольно часто мне доводилось посещать небольшие, надрывающиеся от работы фабрики и магазины, скудно оснащенные машинами и другим оборудованием, владельцы которых между тем везли меня обедать в шикарных автомобилях. Как часто мне хотелось сказать: «Продай автомобиль и купи пару новых станков». Нередко я встречал людей, которые жили в прекрасных домах, их буфеты блистали столовым серебром, а в их офисах не было даже нормального отопления и освещения.

Если бы я был владельцем одной из таких фабрик, балансирующих на грани краха, я бы продал дом, спал бы в офисе на досках, подкладывая под голову простой мешок вместо подушки и укрываясь плащом вместо одеяла. Я бы сам готовил себе еду на керосинке, экономил бы каждый год по 75 фунтов и вкладывал их в бизнес. Потом, когда у меня скопилось бы достаточно имущества, я взял бы максимальный кредит и все до пенса вложил бы прямо в дело. Только таким путем можно положить должное начало бизнесу — создать жизнеспособное, устойчивое дело, которое не рухнет при первом же испытании.

Слишком много людей, которые обогащают себя и доводят до нищеты свой бизнес. Их жены и друзья постепенно вводят их во все большие расходы, пока наконец изможденный бизнес не издаст предсмертный стон и не испустит дух.

: Каждый крупный бизнесмен, начиная свое дело, думал сначала о нем, а потом уже о себе. Иногда в молодые годы промышленники спят в цехах, торговцы — под прилавками своих магазинов, фермеры ночуют где придется — в лачугах, в поле. Как генерал, в первую очередь, думает о

своих солдатах, так и бизнесмен, прежде всего, заботится о своем бизнесе.

Когда бизнесу нужны деньги, из него нельзя брать ни пенни. Лучше не получить дивиденд, чем нанести ущерб бизнесу. Словом, нужно быть в определенном смысле слова спартанцем, для того чтобы, начав с нуля, за короткое время сделать состояние. Легкой дороги здесь нет, кроме тех случаев, когда бизнесмену улыбнется удача.

И нужно избегать показухи как в делах, так и в личных отношениях. Главное в бизнесе — это не то, какое он производит впечатление, а то, какую он приносит прибыль. Лучше иметь процветающее дело на катке или в конюшне, чем убыточное — в здании из стекла и бетона. Удвоение вывески не удваивает бизнес. Фактически это увеличивает бизнес только на 30—40%.

Новые здания! Вот на чем прогорают десятки фирм. Несомненно, бизнес нужно делать, имея хорошую крышу над головой, но истина состоит в том, что здание имеет гораздо меньшее значение, чем мы ему придаем. Например, фирма, имеющая привлекательное здание в центре, в прошлом году не дала прибыли, в то время как старый обшарпанный дом, в котором размещается Английский банк, продолжает оставаться центром мировых финансов.

Спроси любого опытного бизнесмена, приносит ли каждое новое здание что-либо, кроме разочарования. Да разве мало предприятий, потерпевших крах из-за того, что ухлопали кучу денег на новые здания. Я знаю по крайней мере трех торговцев, готовых отдать год своей жизни за то, чтобы выехать из новых зданий и снова оказаться на старом месте.

Когда твоя дочь выходит замуж за молодого амбициозного архитектора, будь осторожен. Вскоре тебя начнет одолевать строительная магия, а это опасная и дорогостоящая болезнь.

Что касается лично меня, то я не помню более двух случаев, когда я рекомендовал приобретать новые помещения. Почти всегда я обнаруживал, что фирма не использует всех возможностей имеющегося у нее здания. Из-за чего же тогда, собственно, строить новое? Конечно, новое здание может быть необходимо для расширения. Если так, то можно строить. Но нужно быть уверенным, что это действительно так.

Одна из широко распространенных в Соединенных Штатах ошибок — наполнять бизнес блефом. Часто американская фирма возводит новое здание только для того, чтобы потом обнаружить, что это мавзолей для погибшего бизнеса. Многие американские железнодорожные компании выстроили величественные мраморные здания под вокзалы, а потом увидели, что это не добавило ни гроша в приходные статьи. Зачем все эти бросающиеся в глаза станции и вокзалы? Их не строят для автобусов и трамваев, которые, кстати, перевозят больше пассажиров, чем любая железная дорога.

Существует также такая вещь, как выбрасывание денег на изысканный офис и раздутый управленческий аппарат. Все это надстройка, увеличивающая расходы, а не прибыль.

Каждый бизнес, расширившись, подвергается опасности стать на своей вершине декоративным. В каждом бизнесе накапливаются Лишние люди и машины. Но нельзя занимать ни гроша на оплату расходов по их содержанию. Все взятые в кредит деньги должны использоваться продуктивно. Если этого не происходит, то эти деньги приносят больше вреда, чем пользы, развивая привычку потворствования своим причудам.

Бизнесом побуждают заниматься Ее Величество **Прибыль** и Ее Величество **Гордость**. Если берешь кредит для **Прибыли** — все в порядке. Но если занимаешь для **Гордости** — твой бизнес в опасности. Взятые в кредит деньги либо возносятся, либо низвергают тебя — в зависимости от того, как ты их используешь. Вот почему нужно занимать для **Развития**, а не для **Хвастовства**.

Правило 11. НИКОГДА НЕ ДАВАЙ ВЗАЙМЫ

В этом Правиле, рискуя быть названным бессердечным, я собираюсь рассказать о том, как опасно давать займы друзьям. Если бы какой-нибудь писатель поделился со мной этими соображениями лет 30 назад, то это помогло бы мне сохранить солидную сумму и полдюжины друзей.

Дело в том, что, как только становится известно, что у тебя есть деньги, ты начинаешь сталкиваться с рядом трудностей. Появляются **Паразиты**.

Об этих **Паразитах** можно написать целую Энциклопедию, они бывают самых разнообразных видов и рангов — от жалующихся на жизнь полупьяных уличных бродяг до епископов в великолепных мантиях. Они — родственники, друзья и незнакомцы. Они — мужчины и женщины. Они — честные и бессовестные. Они заслуживают и не заслуживают снисхождения.

Всех их объединяет цель — завладеть твоими деньгами. Не сомневайся на этот счет. Все они — Паразиты! Женщины с лицами святых! Полные достоинства джентльмены с изысканными манерами! Племянники и племянницы, дядюшки и тетушки! Все с протянутыми руками и устремленными на твой карман глазами.

Нельзя определить **Паразита** до тех пор, пока не наступает момент откровения, и он предлагает тебе переместить некоторую сумму из твоего в его карман. Неизвестен способ, каким можно избежать как respectable-

ных, так и убогих Попрошаек. Для многих бизнесменов было ударом обнаружить, что их единственный Сын наделен задатками Нищего.

В этом мире идет непрекращающаяся война между **Созидателями** и **Нищими**. Это война до победного конца. Нищие уже погубили Римскую Империю, и их силы настолько велики в Британской, что в настоящий момент никто не может сказать, каков здесь будет исход этой войны. Каждый бизнесмен-Созидатель окружен со всех сторон **Нищими**, подобно льву в Джунглях, сопровождаемому шакалами, выжидающими удобного момента стащить кусок его добычи.

Счастлив **Созидатель**, который женится на женщине, тоже являющейся по натуре Созидательницей. Он может быть уверен, что его успехи не будут сокрушены. А что касается **Созидателя**, женящегося на **Нищенке**, то, Боже, будь к нему милостив! Несмотря на ум и энергию, в конце концов он будет сломлен.

Созидатели должны защищать себя от **Попрошаек** — таков смысл одиннадцатого Правила. Как только ты открыл счет в банке, ты не должен становиться черствым, но ты должен научиться говорить: «Нет». **Сохранить** деньги не менее тяжело, чем добыть их. Каждый состоятельный бизнесмен это знает. Именно потому богатые люди бывают такими некомпанейскими. Они вынуждены всегда быть настороже. Их сравнивают со свернувшимися в клубок ежами. И это неудивительно!

Независимо от размеров своего состояния, человек его тут же лишится, если потеряет бдительность. Одно время я знал человека, нашедшего железный рудник и продавшего его за 500 000 фунтов. Потом он поехал в Нью-Йорк и за 6 недель лишился всего. Нет пределов прожорливости Паразитов. Чем больше они получают, тем больше требуют. Они ненасытны.

Если состоятельный человек хочет сохранить свое богатство, он должен держать свой капитал нетронутым. Что бы он ни дарил и ни давал займы, это уменьшает его доходы. Он не должен принимать ничьих просительных записок, от кого бы они ни исходили. Ни в коем случае нельзя подписывать никаких чистых чеков. У него ни с кем, даже со своей женой, не должно быть общего счета в банке. Нужно держаться в стороне от всех спорных денежных дел. Ибо ничто так не обнаруживает дурных сторон человеческой природы, как тяжбы из-за денег.

Предоставь банкирам и ростовщикам давать деньги займы. Они знают, как это делается, а ты — нет. Они умеют себя защищать, а ты не умеешь. Следует отметить, что профессиональные ростовщики обычно берут 10% в месяц. Вполне возможно, они вынуждены так поступать, чтобы компенсировать свои большие убытки и высокие расходы.

Давать деньги займы — значит делать непонятно что. Дать займы — это и не подарить, и не вложить. Это не приносит тебе ни благодарностей, ни шансов получить прибыль. Это хуже, чем держать пари, по-

сколько, когда ты даешь займы, ты не испытываешь спортивного интереса и тебе не может улыбнуться удача.

Если твой друг пытается занять у тебя денег, спроси его, почему он не обратился к банкиру. И если он признается, что ему закрыли кредит, не давай ему денег. Или, что еще лучше, купи небольшую долю в его бизнесе, достаточную для того, чтобы вытащить его из долгов.

Всегда лучше **Вложить**, чем дать займы. Если ты становишься совладельцем, ты получаешь право вносить предложения, участвовать в доходах. Если дела у твоего друга пойдут успешно, ты получишь часть прибыли, а не просто свои 6% долговых. Если же он потерпит крах, ты по крайней мере вернешь часть своих денег.

Как правило, люди, занимающие деньги у своих друзей, вообще являются ненадежными. Уверенный в своих силах, независимый человек никогда не допустит, чтобы его друзья узнали о том, что он нуждается в деньгах. Словом, человек, который обращается за деньгами, скорее всего, не заслуживает того, чтобы ему давали займы. А тот, кто заслуживает, — не обращается.

Во всех городах встречается определенный человеческий тип — люди бессовестные в отношении своих долгов. Они — моллюски. Они живут беззаботно; все, что нужно в жизни, им дается легко, без труда. Они могут иметь хорошее образование, привлекательную внешность и т. д., но все они, в сущности, попрошайки. Они выклянчивают и пятерки, и сигареты, и приглашения на уик-энды. Они просто разодетые бродяги, и они не могут пользоваться доверием уважающих себя людей. У таких Паразитов не хватает храбрости стать ворами. Они держатся в рамках закона. Но они лишают людей больших денег, чем воры.

Удивительно, но факт, что, одалживая деньги порядочному человеку, чаще всего портишь с ним отношения. Давая займы, всегда теряешь друга; обычно происходит именно так. Никто еще не написал книгу о психологии неблагодарности, между тем это очень интересный предмет, заслуживающий внимания. Кредитора никогда не любят. И это очень странно. Как только ты дал другу займы, ты перестаешь быть «своим парнем» и становишься безжалостным ростовщиком. Долги всегда угнетают человека, и он обвиняет тебя в том, что ты взвалил эту ношу на его плечи. Хотя это глупо и нелогично, но именно это в большинстве случаев происходит в сознании большинства должников.

Дружба основывается на равенстве и взаимности, но разрушается филантропией. Если я дважды приглашаю своего друга в ресторан и дважды за него расплачиваюсь, то над нашей дружбой нависает угроза. Не может быть дружбы между начальниками и подчиненными. Это закон человеческого общения, который нельзя игнорировать.

С нравственной точки зрения ты делаешь человеку зло, давая ему займы только потому, что он тебя об этом просит. Ты ослабляешь его

уверенность в собственных силах и его уважение к самому себе. Он просит денег, но в конечном итоге ему нужны совсем не деньги. Не надо обманываться на этот счет.

Истина состоит в том, что мы слишком часто **даем взаймы** и слишком редко **просто даем**. Очень немногие из нас делают последнее в достаточной степени. **Нужно чаще давать, нужно давать тем, кто сам делает для себя все возможное.**

Правило 12. СТАВЬ НА ЦЕЛУЮ ОТРАСЛЬ И СЛЕДИ ЗА КОЛЕБАНИЯМИ ЦЕН

Это Правило будет многое означать для тех, кто сможет его понять и использовать. В течение ряда лет я рассматриваю это Правило как пенсию и очень увлекательное занятие.

Это мое собственное Правило, которое до сих пор я не обнародовал. Это — **Система**. Она не только сделает деньги для любого, кто найдет в себе смелость ею воспользоваться, но и принесет пользу обществу, предотвращая слишком сильные подъемы и спады производства.

Смысл этого Правила сводится к следующему: Всегда существует отрасль, которая находится в упадке. Это может быть производство или хлопка, или резины, или железа, или нефти, или дерева, или джута. И всегда в этой отрасли есть по крайней мере одна фирма, о которой известно, что она надежна, перспективна и хорошо финансируется, фирма с большим резервом. У этой фирмы должны быть обычные акции. Выгоднее покупать именно обычные акции, потому что они поднимаются выше и падают ниже, чем другие ценные бумаги.

Во время спада фирма вместе с остальными в отрасли идет по нисходящей. Ее обычные акции достигают своей низшей точки. Ни одна отрасль не находится постоянно в упадке. Все отрасли имеют свои подъемы и спады. И, когда твоя отрасль пойдет вверх, прежде всего будут расти твои акции. Поэтому, если купить обычные акции лучшей фирмы в худшей отрасли, то можно быть настолько уверенным в прибыли, насколько вообще можно быть в чем-либо уверенным в этом мире риска. И заметь, что ставишь на целую **Отрасль**, а не на фирму.

Конечно, это Правило предназначено для тех немногих, у кого есть деньги и нервы играть на бирже. Меня не тревожит то обстоятельство, что теперь многие люди им воспользуются. Если охотник на львов расскажет секрет, как их убивать, в Джунглях все равно не будет столпот-

ворения. Одно чистое знание мало что значит. Результаты дает **Знание Действующее**. А людей действия немного. Люди обычно инертны.

В ежедневной газете я бы написал: «Держи свои сбережения в банке и довольствуйся своими 4%». Но эта книга — совсем другое. Я пишу для **Немногих Достойных**, для моих постоянных читателей и личных друзей. И моей целью является наделить их навыками, как больше, быстрее, легче и приятнее делать деньги.

Обычно, когда у меня спрашивают совета, как играть на бирже, я отвечаю: «Если хотите Надежности — покупайте Государственные Облигации, если ваша цель Сделать Деньги — берите Привилегированные Акции, для Спортс — пригодны Обычные Акции».

Это двенадцатое Правило — больше чем Совет. Оно указывает на определенный разумный способ, как делать деньги, используя колебания цен на бирже.

Фондовая биржа — это одно из самых полезных и удивительных явлений в мире. Это высшее достижение финансовой цивилизации. Ее не любят дураки, и боятся слабаки. И у тех, и у других есть на это веские причины. И она не предназначена для дураков и слабаков.

Глупые писатели пишут о бирже, что там волки поедают овец, что это джунгли, в которых на каждом шагу подстерегают ловушки, капканы, опасности. «Держись подальше от фондовой биржи, — говорят эти люди. — Это место, где грабят». С таким же успехом можно сказать: «Держись подальше от района Гайд-Парка. Это место, где убивают: в прошлом году здесь попало под машину девять человек». Да, на бирже, так же, как и в районе Гайд-Парка, есть свои опасности и бывают несчастные случаи. Чтобы их избежать, нужно осторожно себя вести и быть внимательным.

Есть такие места, которые предназначены только для **Сильных**, и **Слабым** лучше обходить их стороной. Фондовая биржа — одно из таких мест. Фондовая биржа это не что иное, как **Рынок**. Это место, где сразу можно и купить, и продать ценные бумаги. На Лондонской бирже котируются более 6 000 различных ценных бумаг, которые можно либо купить, либо продать.

Фондовая биржа так же необходима, как железные дороги и верфи. Если сегодня вы разрушите одну, завтра появится другая. Биржа даже больше, чем рынок. Это — барометр торговли и коммерции. Каждый бизнесмен должен его изучать и выписывать для этого одну из ежедневных финансовых газет.

Фондовая биржа представляет общественное мнение. Она дает информацию о приметах времени. Она дает возможность заглянуть в будущее. Она первой получает все последние новости. Она всегда движется вперед.

Цены на бирже не отражают стоимости. Они отражают существующие тенденции и перспективу. Они выражают надежды и опасения ум-

нейших людей Финансового мира. Ни один индивидуум не может быть умнее Биржи. И ни один — сильнее. Никто не может искусственно формировать цены, как об этом пишут. Порой какой-нибудь хитроумный делец пробует выкинуть трюк с ценами, но рынок сводит на нет его усилия.

Цены вечно находятся в движении. На них влияют все события и идеи в мире. Урожаи, погода, забастовки, войны, банковская ставка, бюджет — все это толкает цены вверх и вниз. Ценами движут факты и небылицы, страхи и слухи, желания и треволнения.

В 1922 году цены на обычные промышленные акции поднялись на Лондонской фондовой бирже с 278 423 377 до 388 286 961 фунта. Повышение составило более 109 000 000 фунтов. Вся эта прибыль досталась тем, у кого хватило ума сохранять веру в нашу индустриальную систему. Те немногие, у которых хватило смелости рискнуть и купить в 1921 году обычные промышленные акции вместо облигаций военного займа и государственных облигаций, сделали 109 000 000 фунтов за один год, не считая дивидендов.

Таким образом, делать деньги значит замечать разницу между **Существующей Ценой и Реальной Стоимостью. Наибольшего успеха добивается тот, кто безразлично относится к тому, что говорят, и больше интересуется реальной стоимостью.**

ИСКУССТВО ТОРГОВАТЬ

(Советы коммерческому агенту)

ПРЕДИСЛОВИЕ

Эта книга является единственным, в своем роде, учебником для торгового или коммерческого агента.

Об искусстве продавать написано много, но нет еще ни одной книги, предназначенной специально для торгового агента как человека, представляющего свою фирму и заинтересованного в ее благополучии.

Достаточно просто перелистать страницы этой книги, чтобы обнаружить, насколько работа такого агента отличается от работы любого другого человека, занятого в сфере торговли. Труд агента нельзя сравнивать с работой продавца, стоящего за прилавком в ожидании, когда в магазин войдет покупатель.

Прочитав эту книгу, вы убедитесь в том, что и репутация фирмы и ее прибыли во многом зависят от надежности торгового агента. Но отнюдь не всегда качество и результаты его работы руководством фирмы оцениваются достаточно объективно. Обычно к агенту относятся как к человеку, демонстрирующему образцы, тогда как он — всегда полноправный представитель своей фирмы, он создает ей репутацию. Хороший агент **никогда** не бывает удовлетворен тем, что сделано до него, он постоянно ищет новые пути.

Отлично знать качество товара — это **всего** лишь азбука того умения, которым должен владеть торговый агент. Кроме этого, он должен разбираться в психологии и уметь вести себя с самыми разными людьми при любых обстоятельствах.

Работать торговым агентом может только настоящий профессионал. Те, кто когда-либо занимались чем-то подобным, знают, что это нелегкий труд.

Эта книга предназначается владельцам фирм, руководителям торговых отделов и коммерческим или торговым агентам, кто заинтересован продать больше товара и делать это как можно более легко и приятно как для продавца, так и для покупателя.

Герберт Н. Кэссон.

Совет 1. ПРЕЖДЕ ВСЕГО ГОВОРИТЕ О «НЁМ»

«В начале было слово». Поэтому первая заповедь коммерческого агента гласит: «Нельзя появляться в незнакомой фирме непрошеным гостем».

Работа у коммерческого агента гораздо труднее, чем у продавца в магазине. Продавец, стоящий за прилавком, обслуживает покупателей, которые пришли в магазин с желанием что-то купить. Агент отправляется в путь в надежде на то, что сможет продать товар людям, которые его не приглашали и совсем не ждут.

Итак, коммерческий агент — гость незванный. Он должен разговаривать с бизнесменом, не назначавшим для агента времени встречи и отнюдь не ожидающим его. Он пытается обратить внимание людей, которые думают о чем-то другом, на себя и свой товар.

Во всем мире торговли нет, пожалуй, никого, кто выполняет такую нелегкую работу, как коммерческий агент. Он, как правило, имеет дело с людьми, у которых не пользуется никаким авторитетом, и полностью зависит от своей находчивости, умения убеждать, инициативности и знаний.

За исключением процедуры оформления заказа, в его работе очень мало обыденного. Если он будет полагаться на обыденный образ действий, то ему вскоре придется расстаться со своим местом.

Именно поэтому многое зависит от того, что агент предпринимает, появляясь в незнакомой фирме. Первые же минуты могут стать решающими и принести либо успех, либо неудачу.

Агент не может просто сказать: «Ну, вот я здесь. Вы не можете меня выставить. Я должен получить заказ, потому что от этого зависит мое вознаграждение».

Подобное выступление на сцене было бы, без сомнения, очень впечатляющим, но на практике никуда не годится.

Но торговый агент не должен кидаться и в другую крайность: робко и неуверенно маячить в дверях и бормотать себе под нос о том, какую фирму он представляет. Почти все начинающие коммерческие агенты ведут себя подобным образом. Только через некоторое время они начинают понимать, что **так** они ничего не достигнут.

Есть только один действительно хороший способ появиться в фирме, и просто удивительно, как мало коммерческих агентов имеют об этом представление.

В каждом посещении обязательно должно быть что-то **личное** — это первое правило искусства продавать.

Перед тем как войти, вы должны подумать о том, что собираетесь делать и говорить. Вы должны быть активным, а не пассивным. Вы должны найти особый подход к каждому из людей, с которыми общаетесь.

Одна американская фирма при обучении своих коммерческих агентов заставила их наизусть выучить целую речь. В результате все они говорили своим клиентам одно и то же. Эта попытка закончилась полным крахом. Коммерческие агенты превратились в попугаев. Естественно, продать они ничего не могли.

Ибо нет на свете двух человек, полностью похожих друг на друга, и это при общении нужно учитывать уже в самом начале переговоров, а не в конце.

Поэтому вы должны постоянно спрашивать себя:

О чем думает этот человек?

Чего он опасается?

Что заботит его?

Вы должны как можно быстрее попасть в поток его мыслей.

Сегодня у деловых людей забот становится все больше. Это значит, что они становятся раздражительнее и недоверчивее.

Две заботы больше всего угнетают их: прежде всего незначительность их собственного капитала и слишком большая конкуренция.

Деловые люди очень часто пребывают в плохом настроении. И не расположены принимать коммерческих агентов, тем более покупать товары. Подходить к таким людям следует тактично, иначе они вообще не примут вас.

Рекомендуется не забывать, о чем говорил вам клиент во время последней встречи. Если память у вас хорошая, то вы наверняка что-то сможете вспомнить. Но лучше привыкнуть записывать основные высказывания клиентов в записную книжку.

Коммерческому агенту полезно вести картотеку своих клиентов и заносить в нее все высказывания и пожелания, о которых не следует забывать.

Некоторые коммерческие агенты заносят в картотеку не только высказывания агентов, но и их хобби, каким спортом они увлекаются и тому подобное. Можно, например, занести в карточку: «Любит рыбалку!», «Имеет собаку породы колли», «Получил премию за разведение кур породы леггорн».

Одним словом, иногда с большой пользой можно наладить контакт с человеком на почве его увлечений, чем пытаться воздействовать на него, руководствуясь «деловыми» соображениями.

Клиент может как человек стать доступнее, если начать разговор с того, что ему интересно.

Как только вы перейдете к разговору о делах, постарайтесь показать клиенту что-нибудь интересное, что-нибудь особенное из своих образцов.

Вы должны больше воздействовать на зрение, а не на слух. Мало кто из мужчин умеет хорошо слушать. В то время, когда вы что-то объясняете, он думает о чем-то другом. Как помешать этому? Только если вы дадите клиенту в руки что-то интересное, что сможет привлечь его внимание.

Зрительный нерв передает в мозг в двадцать два раза больше информации, чем нерв слуховой. При этом выясняется, что если человек **видит** что-то, то это производит на него гораздо более сильное впечатление, чем то, что он **слышит**.

Если вы попытаетесь вспомнить театральное представление, которое видели несколько лет назад, то обнаружите, что у вас остались в памяти сцены, которые произвели большое впечатление, но не можете вспомнить слов. Поэтому гораздо важнее апеллировать к зрению, чем к слуху.

И если клиент, которому вы собираетесь продать свой товар, держит в руке образец, а вы объясняете ему при этом все достоинства товара, то обращаетесь как к зрению, так и к слуху, а кроме того, еще и к чувству осязания.

Если переговоры уже зашли так далеко, значит, самое худшее позади. По-видимому, вы получите заказ. Вы обратили внимание клиента на товар, и если только его не отвлекут, то, вероятно, он купит что-нибудь.

Теперь очередной этап переговоров — величина заказа. Покупатель уже хочет получить товар, весь вопрос в том — сколько.

В этот момент мысли вашего клиента отвлечены от товара — он занят оценкой своей покупательной способности. Может он приобрести десяток или стоит заказать партию больше?

Мысли покупателя движутся по правильному пути, и опытный агент постарается думать в унисон с клиентом, обратить его внимание на качество продаваемого товара. Но не станет в этот момент предлагать другого товар.

Агент должен знать всю информацию, касающуюся сбыта данного товара. Если агент вскользь упомянет, что на этой неделе фирма продала уже значительное количество этого товара, то подобная информация окажется нелишней. Полезным может оказаться и упоминание о том, что фирма уже долгое время рекламирует этот товар в прессе или на телевидении.

Если агент может сослаться на то, что на прошлой неделе семнадцать фирм дали заказы на этот товар, если агент приведет какие-то весомые доказательства возможности легкого сбыта товара, то это наверняка приведет к увеличению заказа.

У вас, без сомнения, будет немало мелких заказов. Как правило, это — результат того, что агенту не удалось убедить торговца в том, что товар можно легко продать.

Если коммерческий агент попытается помочь клиенту устроить выставку-витрину, то это также сыграет свою роль в увеличении размера заказа.

Как только клиент серьезно заинтересуется товаром, необходимо встать на его точку зрения. Вы должны говорить с ним так, будто являетесь его компаньоном. Речь должна идти не о покупке товара клиентом, а о том **как** ему придется продавать товар публике.

Таким образом будет исключен антагонизм между клиентом и вами. Это позволит вам вместе стремиться к одному результату, а именно — к продаже как можно большего количества товара. Итак, вы должны говорить с клиентом **о нем самом**, а не о вашем товаре, не о вашей фирме и уж конечно не о себе самом.

Один страховой агент ежегодно заключал страховые договора на значительную сумму, потому что проявлял инициативу и предусмотрительность. Прежде чем явиться с визитом к будущему клиенту, агент старался разузнать о человеке как можно больше: как идут его дела, о состоянии его здоровья, планах на будущее, расспрашивал даже о его темпераменте. Затем агент составлял договор на страхование, который устраивал бы клиента на все сто процентов. Агент «разрабатывал» клиента с точки зрения человека, которому хотел «продать» страховой договор.

Только после такой подготовки, не раньше, агент являлся к клиенту и говорил: «Устроит ли вас страховой договор вроде этого?». Если, например, у клиента два сына-школьника, то он предлагал: «Хотите быть уверенным в том, что у вас хватит денег на воспитание и образование сыновей? Кроме того, если вы вдруг умрете, то к двадцати одному году в распоряжении каждого из сыновей будет крупная сумма денег».

Обратите внимание на то, что он все время говорил **о нем**, клиенте. Это привлекало внимание клиента. Агент был убедителен, потому что подошел к клиенту с точки зрения самого клиента.

Этот агент относился к клиенту как к человеку, а не как к очередному заказчику. Агент подходил к делу совершенно серьезно, ответственно. Он не старался застраховать заказчика от всех случайностей в жизни, а нашел самый верный путь; благодаря такому подходу к делу — это один из самых успешных страховых агентов.

Отсюда и первый совет: прежде всего говорите **о нем**, начинайте изнутри, а не снаружи. Когда идете в маленькую лавочку, начните с покупки какой-нибудь безделушки. Почему бы и нет? Эта маленькая затрата окупится. Если же вы идете в крупный магазин, то начните с похвалы товара, особенно с того, что выставлен в витрине.

Не накидывайтесь на человека как ураган. Не заставляйте его сжимать кулаки и принимать оборонительную позицию. Не нужно навязывать свою точку зрения. Не пытайтесь действовать силой.

Ваш заказчик вовсе не враг вам. Его будущие интересы совпадают с вашими. Он ваш компаньон, ваш друг.

Вы — товарищи по торговле, у вас одна забота — продать публике наибольшее количество товара!

Поэтому следуйте совету: начинайте с **него**, с клиента.

Совет 2. БОЛЬШЕ СЛУШАЙТЕ — МЕНЬШЕ ГОВОРИТЕ

Коммерческий агент не должен быть лектором, а клиент — слушателем. Сообразительный продавец оценит значение этого выражения и будет применять его на практике, тем самым повышая эффективность своей работы.

В процессе продажи слишком большое значение придается словам, искусству разговора. Разговоры разорили больше торговцев, чем страсть к алкоголю. Слишком много слов! Это отпугивает клиентов.

Большинство коммерческих агентов воображают, что им платят за то, что они **говорят**. Это неправильно. Им платят за то, чтобы они **продавали**. А это нечто другое. Нельзя топить своих потенциальных заказчиков в потоке слов.

Говорить! Аргументировать! Доказывать! Так вы представляете себе свою задачу и глубоко заблуждаетесь. Есть значительно лучший способ: «Прислушаться! Соглашаться! Быть предупредительным!» В одном из магазинов агент говорит владельцу: «Вы ведь не можете этого отрицать, верно?» Такой агент находится явно не на своем месте. Ему следовало бы стать полицейским, вахтером или профессором в Оксфорде. Большинство коммерческих агентов имеют совершенно неверное представление о своих клиентах. Для них идеальный клиент — это человек, который тупо слушает и при каждой паузе говорит: «Пришлите мне три десятка». Это человек, у которого рот на замке, который легко позволяет себя уговорить и имеет неограниченные финансовые возможности. Таков их идеал клиента. Может быть, это действительно идеал. Но таких людей очень мало. Большинство клиентов предпочитает говорить, а выписывание чека вызывает у них глубочайшее отвращение.

Поэтому коммерческий агент **должен побуждать клиента говорить**. Чем больше клиент говорит, тем лучше. Клиент представляет собой подобие сосуда, который нужно вначале опустошить, а затем снова чем-то наполнить.

Профессиональный коммерческий агент вначале расспросит своего клиента. Он будет задавать клиенту самые разнообразные вопросы. Если агент пришел в магазин тогда, когда владелец собирается в отпуск, то он будет спрашивать о том, где клиент хотел бы провести лето. Но если агент появился после прихода владельца из отпуска, то он должен спросить у клиента, где тот отдохнул.

Одним словом, агент должен освободить для клиента центральную часть сцены. Его роль — быть публикой. Клиент этого не ожидает, естественно, такая перемена его обрадует. Следовательно, контакт будет

установлен. Агент должен задавать вопросы клиенту, исходя из следующих соображений:

1. Чтобы обеспечить себе дружеское расположение и внимание клиента.

2. Чтобы выяснить взгляды клиента на товар и на то, что нравится покупателям.

Важнейшей обязанностью коммерческого агента является установление контакта между его фирмой и покупателями. Если он делает это правильно, то как сотрудник становится гораздо ценнее для своей фирмы. А если он умеет к тому же угадывать вкусы покупателей, то со временем сможет занять пост руководителя.

Коммерческий агент должен уметь не только учиться, но и учить. Он должен сбросить маску высокомерия, которую любят носить многие агенты. Он не должен быть «всезнайкой». И должен уметь подавлять у себя естественное для большинства людей желание всегда выглядеть в благоприятном свете. Старательный и опытный коммерческий агент постарается прежде всего узнать мысли клиента. Агент должен удовлетвориться местом второй скрипки в оркестре. Но он никогда не должен забывать о том, что главная его цель — это получение крупного заказа.

Лишь немногие коммерческие агенты — один из сотни — достигают этой степени старательности и самообладания. Но стремиться к этому надо.

Дать клиенту возможность выговориться имеет смысл и с точки зрения психологии.

Многие продавцы находятся в состоянии подавленного раздражения или недовольства. Однако они не могут откровенно разговаривать со своими клиентами-покупателями. Поэтому они скрывают в себе недовольство, заботы и раздражительность, что вызывает у них стрессовое состояние. И как следствие этого, они бывают вспыльчивыми и несправедливыми к окружающим. И это также является помехой для покупки товара.

В первую очередь агент должен постараться при помощи ловкого маневра вызвать клиента на откровенный разговор, попытаться его понять. Если клиент заговорит о своих проблемах, то придет в равновесие. Так учил известный венский психоаналитик Фрейд. Нужно, чтобы человек пришел в спокойное состояние. Дайте ему высказаться! Дайте ему возможность, выговорившись, взглянуть на мир с оптимизмом. Если клиент начинает шутить или раскуривать трубку, значит, наступил момент, когда можно предлагать ему товар.

Подобную линию поведения нельзя назвать традиционной. Те, кто обучает начинающих коммерческих агентов искусству продавать, ни словом не упоминают об этом. Психологические тонкости общения, как правило, не входят в компетенцию преподавателей, и поэтому большинство их учеников даже не догадываются об этом.

Умение уговаривать, о котором мы столько слышим, ни в коем случае не лишнее. Но настырный, высокомерный, говорливый коммерческий агент американского типа является лишь карикатурным подобием настоящего продавца и годится только для того, чтобы продавать товар соответствующему покупателю, составляющему явное меньшинство.

Старательный коммерческий агент, ухвативший суть торговли, вовсе не обязан быть хорошим оратором. Он может быть даже неловким оратором, который не преуспел в риторике, и все же домой он привезет в два раза больше заказов, чем его красноречивый коллега.

Почти все пособия и курсы по обучению торговле неверно ставят ударение. Главное в торговле — это не говорить, а **продавать**.

Если можно продать больше товаров, слушая других, а не разговаривая самому, то нужно слушать и держать язык за зубами, даже если не хочется этого делать, **внимательно** слушать то, что вам говорят. Молчаливых людей вообще мало, а меньше всего их среди владельцев магазинов. Девять из десяти обрадуются возможности поговорить с незнакомцем, готовым их слушать. Постороннему человеку они с большей легкостью расскажут о своих делах, чем хорошо знакомому.

Понимающий, симпатичный коммерческий агент в качестве слушателя — настоящая благодать для многих людей. И это для тех же людей, которые производят на своих знакомых, подчиненных и родственников впечатление сухих и расчетливых.

Коммерческий агент вынужден выслушивать поток жалоб не только потому, что это его профессиональная обязанность, а еще и потому, что он, как продавец, заинтересован в своем заказчике и в его делах.

Продавец не нуждается в сильнейшей концентрации внимания на одной отдельно взятой проблеме, он не инженер, не ученый, не изобретатель. Такие люди, как правило, не являются хорошими слушателями. Можно привести, в качестве примера, одного инженера, который, если его перебивали, спокойно ждал, пока его собеседник выговорится, а затем безошибочно продолжал говорить точно с того места, на котором замолчал. Он ничего не слушал, как будто у него в мозгу была своего рода кладовка, в которую он отправлял все, что слышал и что не совпадало с его мнением.

Коммерческий агент должен вести себя иначе. Он ведь больше заинтересован происходящим в мозгу клиента, чем клиент мыслями агента.

Умение слушать встречается очень редко! Этому не учат ни в школе, ни в университете. Ни в одной книге по экономике не упоминается об этом, и все же овладение этим искусством поможет вам в работе. Только немногие люди умеют по-настоящему, не отдавая дань вежливости, именно с пониманием и участливо слушать. Большинство может только **терпеть** речи других, вместо того чтобы действительно **слушать**.

Вы слушаете потому, что должны, а не потому, что это доставляет вам удовольствие. И все же вы знаете совершенно точно, что самый по-

пулярный человек в клубе или в обществе — это тот, кто лучше всех умеет слушать.

И наоборот — самым ярким примером надоедливого человека является тот, кто непрерывно говорит в то время, когда вы хотите рассказать о **себе** и своих проблемах.

У неопытного коммерческого агента часто встречается то, что можно назвать идеей-фикс. Он может непрерывно говорить о своей фирме и своем товаре.

Как можно надеяться продать товар, если ваши клиенты умирают из-за вас от скуки? Какая польза говорить с кем-то, если этот кто-то при этом думает о чем-то совершенно другом? И какая польза показывать образец тому, кому вы уже успели надоесть?

Это бесполезно! Процесс продажи должен начинаться не раньше, чем вы разбудите благосклонный интерес клиента, а это вы сможете сделать только если будете говорить о **нем** и слушать **его**.

Ни один жокей не гонит свою лошадь со старта во всю прыть. Точно так же профессиональный коммерческий агент не пытается сразу всучить свой товар.

Он будет помнить о том, что вежливость — самое главное и что настоящая вежливость заключается в истинном интересе, проявленном к делам собеседника.

Он будет относиться к клиенту как к другу. Он будет проявлять живой интерес к мнениям и проблемам людей, которым он хочет продать товары, не только потому, что это приносит доход, а потому, что это естественный, правильный, человеческий путь.

Совет 3. ВАЖНЕЕ ПОМОЧЬ, ЧЕМ ПОКАЗАТЬ ОБРАЗЕЦ

Каждый коммерческий агент возит с собой образцы товара, но многие ли из агентов могут дать клиенту хороший совет? Вероятно, не более одного из пятидесяти, около двух процентов.

Агент, который может дать хороший совет или оказать услугу, является исключением. Он заслуживает уважения. Такой агент стоит во главе коллег по профессии. Он является самым современным и самым преуспевающим типом агента.

Давно прошли те времена, когда бизнесмен старался побыстрее и не разбираясь в средствах получить деньги. Тогда девизом коммерческого агента было: «Своя рубашка ближе к телу». Потом агент стал умнее. Он

обнаружил, что чрезмерная напористость не оплачивается, и его новым девизом стало: «Чем лучше я знаю свой товар, тем легче я его продам».

Затем некоторые агенты, конечно немногие, пошли дальше. Они нашли еще лучший девиз: «Изучай проблемы своих клиентов». Это была уже вершина искусства торговли, достигли которой, к сожалению, лишь немногие.

После того как вы выслушали клиента, после того как вы стали лично ему ближе, начните серьезно говорить о **его** деле и прежде всего объясните ему, как он сможет продать ваш товар.

Мелкие торговцы почти всегда нуждаются в совете или помощи. Только некоторые из них понимают в своем деле столько, сколько должны понимать. Но все они знают, что не следует хранить на складе товар, который невозможно продать. Торговцы боятся хитрых агентов, которые продадут им больше товара, чем нужно. Обжегшийся на молоке дует и на воду, а торговцы слишком часто обжигаются.

Клиент — это загнанный, озабоченный и очень занятой человек. Он вовсе не думает о вас и о вашем товаре. Уж это точно! Он думает о дешевых киосках на улице, о срочных платежах по счетам, о настроении своей жены и о своих конкурентах.

Поэтому, когда вы входите в магазин, не следует сразу же энергично набрасываться на бедного владельца и мучить его своими предложениями. Прежде всего осмотрите помещение, постарайтесь выяснить, в чем нуждается владелец. И говорите с ним о деле только тогда, когда он сам захочет. Выбросьте из головы даже мысль о том, что владелец магазина только и ждет появления вашего товара. Вы должны меньше внимания придавать своему образцу, а стараться больше помочь клиенту.

Войдя в магазин, не нужно стоять и ждать, пока перед вами появится клиент. Ведите себя как новый работник. Прежде всего поговорите с продавцами, помогите украсить витрину, узнайте о новостях в деле. Поинтересуйтесь, как здесь отпускают товары покупателям.

Будьте активны. Помогайте. Вы можете по-настоящему поработать с полчаса. А уж затем доставайте свой образец. Коммерческий агент должен иметь о себе и о своей профессии самое высокое мнение. Он здесь не только для того, чтобы получить заказ, не только для того, чтобы продать. Агент существенное звено в цепи, связывающее изготовителя с потребителем.

Коммерческий агент является посредником — об этом немаловажном факте вы постоянно должны помнить. Умный, предусмотрительный агент старается лучше выполнять свою работу, привлекать постоянных клиентов. Он не преследует одну-единственную цель — набить товаром полки мелкого торговца, его цель намного сложнее — помочь мелкому торговцу продать этот товар. Ведь в действительности агент продает товар не мелкому торговцу, а **через** него — покупателю.

Когда мелкий торговец покупает товар, то этот товар продан лишь наполовину. Товар должен оказаться у потребителя.

Для того чтобы товар попал к потребителю, могут потребоваться две или три транзакции*. Если изготовитель продает товар оптовику, который перепродает товар мелкому торговцу, а тот — покупателю, то мы имеем в процессе продажи уже три транзакции.

Если товар остался лежать на полках мелкого торговца, то у коммерческого агента, всучившего этот товар, нет никаких шансов на получение еще одного заказа.

Агент должен работать так, чтобы стать лучшим другом мелкого торговца. В этом случае тот станет постоянным клиентом, а не просто случайным заказчиком. Но это является точкой зрения лишь старательных и умных коммерческих агентов. Другие агенты боятся, что такое поведение будет означать для них больше работы. Они говорят: «Продаст мелкий торговец неходовой товар или нет — это не мое дело!»

Помогая мелкому торговцу, коммерческий агент помогает сам себе. Лучший способ побудить мелкого торговца сделать большой заказ, это помочь ему больше продавать. Стоит рассмотреть эту ситуацию подробнее.

Оборот — это скорость, с которой мелкий торговец может распродать свой товар. Ювелир, например, меняет свой товар раз в год, в то время как лавочнику приходится делать это, по меньшей мере, двенадцать раз в год. У мясных, молочных, овощных и цветочных магазинов быстрый оборот. Самый быстрый оборот у мальчишек-газетчиков, потому что они продают весь свой товар два раза в день, рано утром и вечером. Чем быстрее происходит оборот, тем меньше нужен капитал для того, чтобы начать дело. Мелкий торговец действительно может удвоить свой капитал, не влезая в долги, если удвоит свой оборот. Если он может распродать свой товар в три раза быстрее, он утроит свой капитал.

Товар, который продается медленно — это головная боль каждого торговца. Такой товар связывает капитал, уменьшает доход. Часто такой товар полностью «съедает» прибыль.

Из этого следует необходимость быстрой распродажи товара, от которого невозможно избавиться. Если умный торговец выясняет, что не может продать какой-то товар с выгодой, то он продает его по себестоимости — только для того, чтобы вернуть затраченные деньги. От этого никто не получает выгоды — разве что случайный покупатель.

Все мелкие торговцы знают, что распродажи происходят очень часто. Множество товара продается со скидкой. Такой товар либо не пользуется спросом, либо спрос на него упал. Где-то между коммерческим агентом и мелким торговцем произошло недоразумение, которое принесло вред. Хороший коммерческий агент скорее возьмет на себя часть ответственно-

* Транзакция — соглашение, сделка.

сти, чем попытается уклониться от нее. Он будет изо всех сил стараться помочь мелкому торговцу распродать товар. Агент может это потому, что он является профессиональным торговцем. Он специалист по продаже, он не занимается ничем другим, кроме продажи.

А вот мелкий торговец, помимо продажи, должен еще заниматься самыми различными делами. Он и финансист, и работодатель, и домовладелец, владелец автомобилей и товаров. У мелкого торговца столько забот всякого рода, что он не может уделять достаточно внимания искусству торговли и оформления витрин. У него так много обыденной работы, что он не может заботиться о тонкостях торговли.

Коммерческий агент может быть во многом полезен мелкому торговцу. Например, показать, как можно эффективнее украсить витрину; рассказать, какие средства для этого применяют продавцы в других городах.

Агент может дать совет, как избавиться от залежавшегося товара. Например, стоит ли положить его на прилавок рядом с дверью, или дать самой ловкой девушке-продавщице, или же продавать этот товар по сниженной цене.

Коммерческий агент может посоветовать мелкому торговцу и то, как установить внутри магазина лоток, который до этого находился на улице. Вряд ли кто-то сможет сделать это с достаточной ловкостью, а уж мелкий торговец в таких делах особенно неуклюж.

Иногда проблема состоит в том, чтобы написать действенное, но тактичное письмо, которое не оскорбит клиента, но принесет деньги. У каждого коммерческого агента в карманах должны быть наготове образцы таких писем. Эти письма уже должны быть испробованы другими фирмами и приносить хорошие результаты. Некоторые из агентов специализируются на помощи мелким торговцам при составлении декларации о доходах. Многие торговцы платят, по незнанию, больше, чем необходимо, а налоговое управление спокойно принимает лишние деньги.

Такие агенты старательно изучают налоговое законодательство и могут подсказать все уловки и тонкости, существующие в рамках закона. Можно догадаться, насколько будет благодарен мелкий торговец, получивший дополнительную экономию. Он уже не откажется посмотреть образцы товара этого агента и, вполне вероятно, сделает заказ.

Коммерческий агент может стать незаменимым советником своего клиента. В таком случае агент занимается делами, **необходимыми** для благосостояния клиента, а это самое главное.

«Но, — возможно, возразит руководитель отдела торговли, — все это занимает слишком много времени. Как может коммерческий агент успеть объехать свой район, если он относится к заказчикам так же внимательно, как к партнерам?»

Однако величина заказа важнее, чем количество сделанных посещений. Это известно любому опытному агенту.

Слишком часто фирма относится к коммерческому агенту как к своего рода курьеру, мальчишке на побегушках, задача которого в том, чтобы спешить от двери к двери и получать по возможности большее количество заказов.

Гораздо разумнее потратить на клиента сорок минут и получить заказ, чем за этот же час получить четыре отказа.

Раньше в отдаленной деревушке прибытие коммерческого агента было большим событием. Два раза в год приезжал даже агент, представлявший крупную фирму. Агент оставался в деревне на целый день, и этот день был одним из немногих праздников в деревне. Агент всегда развлекал, рассказывал истории и сплетни, о которых раньше здесь не слышали. Вечерами все приходило к нему и слушало часов до десяти. А ведь обычно в это время в деревне все уже ложатся спать.

Почему этот тип агента должен исчезнуть? Почему сейчас приезжают хладнокровные служащие, которые швыряют торговцам скучные каталоги и образцы никому не нужных товаров и спешат на станцию, чтобы не опоздать на поезд?

Почему мы не в состоянии поднять на должную высоту профессию коммерческого агента с помощью дружеского отношения и профессиональных приемов? Любая фирма, которая сделает это, удвоит свой оборот в течение двух лет.

Даже если вы просто покажете, как правильно упаковать покупку, вас по достоинству оценят и будут помнить достаточно долгое время, а вот ваш товар могут быстро забыть.

Это не мелочь. Это означает умение продавать в спокойной, дружеской, человеческой манере. Именно это и есть настоящее искусство продавать, которое в наши дни встречается редко.

Мы должны, не теряя времени, стараться вернуть себе это искусство.

Совет 4. СНАЧАЛА ГОВОРИТЕ О КАЧЕСТВЕ, И ТОЛЬКО ПОТОМ — О ЦЕНЕ

Тысячи сделок, возможно даже сотни тысяч, каждый год срываются только потому, что продавец, не успев начать переговоры, упоминает о цене.

Ох уж это поспешное упоминание цены! На такую ситуацию можно натолкнуться в любом магазинчике мелкооптовой торговли. О цене почему-то начинают говорить сразу и чаще всего именно коммерческие агенты. Будучи коммерческим агентом, вы обязаны еще строже, чем продавец в магазине, придерживаться правил коммерции. Известный факт: если торговец очень мало знает о своем товаре, то он, как прави-

ло, сразу же называет цену. А что может быть глупее, чем объявить о цене до того, как клиент убедился в ценности товара?

Почему вы говорите клиенту, сколько он должен **заплатить**, до того, как покажете ему то, что он **получит**? Самое основное правило, которое должен знать каждый продавец: «Никогда не упоминай о цене, пока клиент думает, что цена выше».

Если же клиент спрашивает о цене, то назовите ее, не пытаясь удивлять. Скажите ему: «Подождите минутку, я хочу удивить вас. Посмотрите на товар, чтобы знать, что вы получите за свои деньги». Когда вы убедите клиента, что товар хорош, назовите цену. Вы не должны сразу думать о цене, уподобляясь клиенту. Вы обязаны думать, прежде всего, о качестве товара.

Если вы хотите, например, продать часы, то прежде всего, дайте эти часы клиенту в руки. Вы должны так долго говорить о непревзойденных качествах этих часов, пока клиент не будет убежден в том, что часы стоят по меньшей мере сорок шиллингов. Объявив ему затем истинную цену часов (тридцать пять шиллингов), вы наверняка продадите их.

Если же наоборот, клиент, бросив беглый взгляд на часы, предположит, что они стоят тридцать пять шиллингов, а затем вы скажете, что их цена составляет сорок шиллингов, то, естественно, вы не получите заказа. Он будет думать, что цена слишком высока. У него будет ощущение, что он потеряет по пять шиллингов на каждой паре.

Тактика такой сделки состоит в том, чтобы прежде всего сделать именно то, что должно быть сделано в первую очередь. Сообщение о цене должно прозвучать в самом конце сделки, но ни в коем случае не в начале.

Но если с самого начала переговоров вы вынуждены назвать цену, то названная цена должна быть несколько завышенной. Как это сделать? Скажите приблизительно так: «Вы видите товар, который стоит обычно десять шиллингов. Посмотрите на тонкую работу, посмотрите товар на свет. Я могу продать его вам за восемь с половиной шиллингов. Вы же сможете без труда перепродать его за тринадцать шиллингов». Таким образом вы говорите с клиентом одновременно о качестве и о цене. Вы показываете ему, сколько он может заработать, и затем — сколько он должен заплатить вам; это правильная очередность.

Цена это дело веры. Цена может быть выше, если клиент считает, что она справедлива, и на порядок ниже, если клиент думает, что может купить этот товар дешевле. Клиент, который будет яростно протестовать против уплаты двух пенсов за бутылку чернил, с удовольствием потратит две гинеи за место на матче по боксу. Богатая женщина, утверждающая, что счет за стирку белья выше на один шиллинг, без колебаний заплатит тридцать фунтов за антикварное кресло.

Мужчина, не задумываясь, заплатит за автомобиль цену квартиры и даже ни на мгновение не подумает, что это дорого. Его желание иметь

эту машину настолько велико, что он с удовольствием выпишет чек.

Странное дело, люди охотно платят высокую цену за предметы роскоши, но несколько раз подумают, прежде чем потратить деньги на предметы жизненной необходимости. Они больше будут торговаться из-за кочана капусты, чем из-за бутылки вина. Они скорее потратят двенадцать шиллингов на театральный билет, чем два шиллинга на фунт колбасы.

Это не из-за цены. Это только из-за того, что чувствует клиент при уплате. Поэтому, перед тем как упомянуть о цене, вы должны возбудить у клиента желание иметь этот товар. Вы должны подготовить клиента, прежде чем назовете цену. На первый взгляд все очень просто, но девяносто процентов коммерческих агентов не пользуется этим правилом при заключении сделок.

Если агент этого не делает, значит, он сам знает о товаре ненамного больше клиента и ничего не может рассказать.

Коммерческий агент должен отлично знать свой товар. Он должен знать, как этот товар производится, должен знать машины и станки, используемые при изготовлении товара, должен знать, чем отличается этот товар от товара конкурента, как этот товар надо употреблять и кто является самым крупным потребителем товара. Одним словом, агент должен вызывать желание купить товар и знать о товаре все досконально.

Умелый продавец заставляет клиента высоко оценивать свой товар. Продавец доказывает клиенту, что получить такой товар — выгодно. Если он продает меха, то говорит о том, что мех в гардеробе женщины — это шикарно. Мех это больше, чем просто манто, он придает женщине более высокое социальное положение.

У продавца должно быть образное мышление. Он обязан видеть то, чего не видит клиент, и должен быть в состоянии продемонстрировать клиенту то, что видит сам. Продавец должен пробудить клиента от спячки и заставить его правильно оценить достоинства товара.

Для человека характерно не ценить то, что не похвалил какой-нибудь писатель, политик, продавец или любой известный ему человек.

Мало кто из нас может самостоятельно по достоинству оценить даже свою, уже прожитую жизнь. На торжественное шествие рода человеческого по громадной таинственной вселенной мы смотрим затуманенным взором. Поэтому нет ничего удивительного в том, что продавцу необходимы сила воображения и убедительные слова, чтобы заставить нас оценить то, что он нам предлагает.

Продавец должен не только говорить о качестве, он должен уметь показать это качество при помощи проб и демонстраций. Товары часто бывают лучше, чем они выглядят. На первый взгляд далеко не всегда можно определить их ценность.

Так, однажды у меня просили совета о том, как лучше продать гравюры известного французского художника. Гравюры были очень ценны-

ми, но имя художника было еще неизвестно в Англии и Америке. На первый взгляд, гравюры казались неслыханно дорогими и коммерческий агент сообщил в свою фирму о том, что цена, вероятно, слишком высока. Чтобы убедить покупателей в цене гравюр, я распорядился приготовить для каждой гравюры специальную рамку. По верхнему краю этих рамок были установлены три лампочки под одним отражателем.

Коммерческие агенты предлагали эти гравюры деловым партнерам своей фирмы. С такой рамкой агент заходил в контору торговца, задергивал занавеску и подключал освещение картины к электросети. В затемненной комнате лучи света падали непосредственно на гравюру так, что та была видна во всей своей красе.

Это называется сценически обставить продажу. Такие эффекты будят любопытство, желание. Это не фокус, а совершенно нормальный способ подчеркнуть ценные качества товара. В данном случае все гравюры были проданы по цене значительно выше той, которая была назначена изначально.

Клиентом, покупателем оказывается тот, у кого желание приобрести товар больше, чем боязнь цены, которую необходимо будет за товар заплатить. В этом состоит все искусство торговли. А проблема в том, чтобы возбудить у клиента желание купить, и сделать это не понижением цены, а совсем другим способом.

Если снижать цену и при этом отказываться от прибыли или части прибыли, то в этом нет никакого искусства. Если исповедовать именно этот путь, то быстро станешь банкротом.

Искусство торговли предполагает продажу товара с приличной прибылью дружески настроенным клиентам.

В голове каждого клиента находятся своего рода весы. На одной чаше весов цена, а на другой — товар, который ему предлагается.

Что нужно сделать, чтобы чаша весов склонилась в сторону товара? Вот это и есть главная проблема.

Любой качественный товар имеет набор определенных признаков: дизайн, характеристики, срок службы, известная марка, какие-то новые особенности и тому подобное. Обо всем этом продавец должен упомянуть.

Качество можно представить чем-то вроде лестницы. С каждой ступенькой, ведущей наверх, качество повышается. Товар, в зависимости от качества, может быть, например:

- художественным;
- оригинальным;
- выдающимся;
- хорошим;
- достаточно хорошим;
- удовлетворительным;
- неудовлетворительным.

Большинство товаров можно определить по качеству как «достаточно хорошие». У них немного ступенек качества. Но уже «хороший» товар имеет признаки качества, на которые следует указать при продаже. Трагедией в торговле товарами является то, что «хороший» товар приходится продавать по цене «достаточно хорошего». Но это происходит только из-за неумения торговать.

Чем выше поднимается качество по ступенькам лестницы, тем больше растут цены. Так, «художественное» платье стоит в десять раз дороже «хорошего». Это отлично знают парижские портные.

Если вам приходится, как коммерческому агенту, продавать товар низкого качества, то рекомендуется рассказать клиенту о том новом, что отличает этот товар. Никогда не говорите о качестве, если оно настолько низкое, что вы не можете о нем говорить. Раз уж вы не можете честно говорить о качестве, то говорите о цене. Чем ниже качество, тем дешевле товар и тем больше рынок.

Задача продажи товара становится особенно трудной, если товар по своим стандартам относится к «обычному», «неинтересному» или «хорошо известному». В таком случае предпочтительно, чтобы товар был в новой упаковке. Можно также повесить на такой товар яркие цветные этикетки, чтобы они бросались в глаза. Можно изобрести и какой-нибудь новый способ соблазнить покупателя. В любом случае, ваш метод предлагать товар должен содержать в себе что-то новое.

Вы должны избегать того впечатления, которое производят многие коммерческие агенты: «Снова появился Джон. И опять со своим старьем. Надо избавиться от него побыстрее».

Так же как шахматист придумывает новые ходы, чтобы выиграть у своего противника, как жокей придумывает новые методы для того, чтобы укротить трудную лошадь, так и продавец должен изобретать новые пути, чтобы показать лучшие качества своего товара, чтобы покупатель, услышав о цене, предпочел товар деньгам.

Совет 5. НЕ СЧИТАЙТЕ «НЕТ» ОКОНЧАТЕЛЬНЫМ ОТВЕТОМ

«Могу я вам сегодня что-нибудь продать?» — спрашивает коммерческий агент у владельца магазинчика. «Нет», — отвечает тот. «Хорошо, — говорит агент, — я приду снова через месяц. До свидания!» И с этим он уходит.

И это называется искусством торговли! Коммерческий агент, веро-

ятно, даже считал, что его долгом было удалиться, как только владелец магазина сказал «нет». Он воспринял слово «нет» как команду уйти. Но опытный коммерческий агент должен знать, что это «нет» является только сигналом начать процедуру продажи.

Настоящее искусство торговли можно продемонстрировать только тогда, когда клиент сказал «нет». Ведь если он скажет «да», то никакого искусства продавать и не требуется. Тогда будет достаточно всего лишь зарегистрировать заказ.

Главной целью искусства продавать является умение превратить отказ в согласие.

Если коммерческий агент не может устоять перед «нет» и превратить его в «да», то как агент он никуда не годится.

Искусство продавать — это искусство уговаривать, преодолевать трудности, это значит не отступать при атаке, а самому идти вперед.

В торговле есть элемент войны, но только с той разницей, что клиента нельзя заставлять делать то, о чем он может пожалеть впоследствии.

Профессиональный, умный торговец завоевывает клиента тем, что входит в его положение. Агент показывает розничному торговцу, как тот должен продавать, он подбадривает владельца магазинчика и дает ему план того, как можно продать больше товаров.

Сообразительный агент — это лучший друг владельца магазина. Он направляется к магазину, как часовщик к испорченным часам. Очистив и смазав зубчатые колеса, агент заводит механизм и пускает его в ход. Коммерческий агент, умеющий превратить «нет» в «да» и заставить крутиться на полной скорости колеса предприятия, является тем человеком, в котором нуждаются больше всего.

Итак, вы видите, что существует громадная разница между решением задачи по получению заказа и простой регистрацией заказа. Если клиент **желает купить** еще до того, как вы пришли, то речь может идти только о регистрации заказа. Но если клиент и не думал ничего покупать, а вы доказали ему, что **ему необходим** ваш товар, то это называется получение заказа.

Зарегистрировать заказ может любой, но получить заказ — для этого необходима сообразительность. В этом и состоит разница между опытным коммерческим агентом и простым дилетантом.

Однажды молодой коммерческий агент, оказавшийся на этой работе из-за стесненных материальных условий, приехал в шахтерский городок. Он увидел, что самый большой магазин полностью забит товарами и что владелец магазина находится в плохом настроении.

«Итак, — сказал агент, — я вижу, что на этот раз я ничего не смогу вам продать. Но, может быть, я смогу помочь вам избавиться от всего этого баракла. Давайте погрузим в машину полдюжины швейных машинок и продадим их шахтерам».

Они поехали в соседнюю деревушку, приблизительно в пятнадцати милях, и продали там пять швейных машинок. На следующий день, в другой деревне, они продали еще двенадцать штук. Из городка агент уехал с чеком на триста фунтов. Оказывается, получить заказ можно и таким образом.

Еще один пример. Целых два года коммерческий агент тщетно пытался продать печенье самому крупному продовольственному магазину в провинциальном городке. В конце концов его осенило. Он понял, как это можно сделать.

Агент пришел в продовольственный магазин и предложил готовый план: неделя специальной продажи печенья, но перед этим целая неделя бесплатных проб. Владелец магазина дал заказ на половину вагона печенья, полностью распродал это количество и сделал следующий заказ.

Фактом является то, что из десяти коммерческих агентов девять неправильно подходят к перекупщику. Они все время говорят о покупке, а не о продаже.

Подумайте, и вы поймете, какая большая разница существует между этими двумя понятиями. Когда торговец покупает, он тратит деньги, а когда он продает, он получает деньги. Поэтому каждый торговец предпочитает слушать не о том, как **купить**, а о том, как **продать**.

Если вы хотите овладеть искусством торговли, то должны научиться понимать вашего клиента. Продать — это не означает заставить клиента взять то, что он брать не желает. Это означает помочь ему правильно оценить товар и увидеть, что он сможет с этим товаром сделать.

Один коммерческий агент, который продавал земельные участки, получил для продажи сорок восемь участков, которые находились вблизи пляжа. До участков можно было дойти пешком за восемь минут от железнодорожной станции. Продавец совершил прогулку с несколькими из клиентов. Он надеялся на то, что во время прогулки они дойдут до пляжа, который находился на расстоянии в четверть мили. Но большинство предполагаемых покупателей не доходило до пляжа. Никто не покупал участки. Поэтому продавец изменил свой метод.

Агент привез одного клиента в машине прямо на пляж, дал ему возможность понаслаждаться открывшимся видом, потом доставил его прямо на машине к участку, а уже оттуда прошел с покупателем небольшое расстояние пешком до вокзала. Таким образом он продал за короткое время все сорок восемь участков. Эти сорок восемь сделок были тщательно подготовлены, а не явились результатом везения.

Я стараюсь объяснить следующее: агент должен быть активным, образительным и целеустремленным. Он не должен спокойно стоять, лениво глядя по сторонам, и стараться отвечать на вопросы вкратце. Таким не должен быть специалист по торговле. Не должен он быть и запрограммированным автоматом.

Не является специалистом в этой области и продавец, стоящий за прилавком и не желающий, чтобы кто-нибудь к нему подходил. Не может служить примером и коммерческий агент, таскающийся от двери к двери с мешком, полным образцов товаров, от которых людей тошнит, и мгновенно исчезающий, как только клиент скажет: «Нет».

И все же многие коммерческие агенты считают, что именно в этом и заключается искусство торговли, и думают, что за нечто такое им и будут платить. Они были бы страшно возмущены, если б в конце недели им заплатили бы за такую работу фальшивыми деньгами. А ведь они не стесняются предлагать своей фирме за настоящие деньги фальшивое искусство торговли.

Они могут лишь зарегистрировать заказ, получить его они не умеют. Такие агенты, как правило, пассивны, бывают не в лучшем расположении духа, действуют механически и равнодушно. А в результате вся торговля страны отстает и становится вялой.

Дайте нам коммерческих агентов, которые смогут не регистрировать, а получать заказы, и половина всех наших хозяйственных трудностей исчезнет.

Тысячи клиентов привычно говорят «нет». Это знает каждый опытный коммерческий агент. Это просто привычка к самозащите или, точнее, к защите своего кармана. Они говорят «нет», чтобы дать себе время подумать.

Поэтому, если кто-то говорит «нет», то не следует принимать этот отказ как окончательный и бесповоротный. Разговор в таком случае переводят на другую тему, не оставляя попыток что-нибудь продать. Продавец должен уметь выжидать и стараться быть глухим к якобы обескураживающему слову «нет».

Он должен чувствовать себя боксером на ринге, который поднимается снова и снова, когда его сбивают на пол. Агент не должен забывать, что сильный человек делает из своих неудач лестницу, а не стену. Он карабкается через препятствия вверх, а не оглядывается. Он держится стойко, пока сопротивление не будет сломлено или пока он не убедится в том, что сопротивление имеет веские основания.

Совет 6. БЫСТРЕЕ ЗАКЛЮЧАЙТЕ ДОГОВОР. ОГОВОРИТЬ ДЕТАЛИ МОЖНО ПОТОМ

Многие коммерческие агенты похожи на попугаев, которые «слишком много говорят». Они продолжают говорить даже тогда, когда подходит время оформлять заказ.

Есть коммерческие агенты, которые долго уговаривают клиента дать им заказ. А после того, как клиент соглашается, продолжают говорить. За это время клиент иногда успевает передумать и отказывается.

Правильная тактика заключения сделки — это вначале выслушать клиента, затем высказать ему свою точку зрения, поговорить о его торговых делах и заинтересовать клиента товаром, который можно ему предложить. Как только клиент проявит интерес к вашему товару, самое умное — это предположить, что клиент решился на покупку.

С этого момента следует прекратить разговор о достоинствах товара и быстро перейти к обсуждению деталей поставки. Начните тотчас же говорить о количестве и ассортименте заказанного товара, о транспорте и других деталях. Обычно после этого решение клиента становится окончательным.

Постарайтесь не пропустить этот момент. Можете сразу же предложить поставку партии товара. Но ни в коем случае не следует спрашивать у клиента, какое количество товара ему необходимо. У клиента не должно быть времени одуматься.

Бывает и так, что коммерческий агент загоняет клиента в угол и старается вырвать у него «да» или «нет». Ничего хорошего в таком случае ожидать не приходится. Чаще всего клиент говорит «нет».

Как только у агента появляются хоть минимальные подозрения, что клиент хочет купить товар, агент должен считать, что это и на самом деле так. Следует сразу же предложить клиенту прислать товар на машине или железной дорогой, предложить товар для специальной распродажи к ближайшему понедельнику, предложить новейшую рекламу для витрины. Именно таким образом должен действовать коммерческий агент. Он должен сделать все, что в его силах, чтобы клиент не понял, что потерпел поражение. Агент должен держаться так, будто это очень удачная сделка для обеих сторон. Ведь это и на самом деле так!

Агенту ни в коем случае нельзя вызвать у клиента подозрения, будто его **заставляют** что-то покупать. Например, один коммерческий агент, который пришел в мою контору, предлагая купить пишущую машинку новой системы, вначале вызвал у меня интерес. Но тут же все испортил, пообещав прислать машинку потом. Если бы он оставил эту машинку здесь, сразу, так как она была нужна мне немедленно, то я и в самом деле купил бы ее.

Дело в том, что в начале беседы с покупателем большинство коммерческих агентов очень стараются, но к концу их рвение ослабевает. Некоторые агенты могут добиться приема у самого недоступного бизнесмена, но когда они уже стоят перед человеком, к которому так стремились попасть на прием, то не могут получить никакого заказа. Каждая крупная фирма теряет из-за таких агентов массу денег.

Такие агенты — это в основном люди с приятной внешностью и хорошими манерами. Они умеют говорить. Они общительны и легко сходят-

ся с людьми. Благодаря этим качествам их везде принимают. К ним относятся дружелюбно, но это и все. Они интересные собеседники, но разговор с ними заканчивается, как правило, только пожеланием прийти еще. И агент уходит, не получив заказа.

У таких агентов сотни «почти готовых» сделок. Часто они производят в своей фирме впечатление очень старательных. Но их книга заказов пуста. Они являются неполноценными агентами. Они могли бы стать коммерческими агентами на все сто процентов, если бы научились доводить дело до благоприятного конца и заключать договоры.

Вы видите, что одного дружеского внимания недостаточно. Конечно, агент должен уметь в какой-то степени и развлекать. Все это важно до того момента, пока дело не дойдет до оформления заказа. Но как только это произойдет, агент должен превратиться в человека действия, в человека цифр и деловых качеств. Приятно провести время с клиентом — это хорошо. Но этого недостаточно. Если клиент обещает обдумать условия или сообщить о своем решении, то в девяносто девяти случаях из ста это означает, что сделка не удалась. Об этом известно каждому опытному коммерческому агенту.

Обещания не дают никаких дивидендов, они не приносят прибыли. До тех пор, пока заказ не оформлен официально, можно считать, что вообще ничего не произошло. В любом случае коммерческий агент должен делать все, что в его силах, чтобы устранить препятствия для окончательного решения. Он не должен считать обещания окончанием беседы.

Старательный коммерческий агент как-то посетил бизнесмена и убедил его в том, что офису бизнесмена требуется новая мебель. Бизнесмен явно хотел приобрести эту новую мебель, но по своей природе был нерешительным человеком, который охотно откладывает дела в долгий ящик. На этот раз причиной послужила слишком крупная сумма денег, необходимая для покупки, и то, что дело серьезное.

Агент убедил бизнесмена в том, что дело ничуть не серьезнее других, где бизнесмен всегда принимал решения самостоятельно. А сумма для такой крупной компании просто смешотворна. Агент сумел получить заказ, и ясно, что этот заказ он заслужил.

Каждый знает, что в крупных фирмах, с большим числом руководящего персонала, при обсуждении деловых проблем всегда возникает множество «за» и «против». Когда большая компания возглавляется одним человеком с маленьким кругозором, что бывает сплошь и рядом, всегда много пустой болтовни и мало действий. У многих директоров компаний врожденное отвращение к слову «да». Они предпочитают назначить целый отдел для решения этого вопроса и перебросить ответственность на кого-нибудь другого. Вероятно, у них, как и у многих других руководителей, опыта меньше, чем того требует их авторитет. Это и заставляет их действовать так, чтобы не рисковать самим. Они предпо-

читают оставаться в безопасности с маленькими прибылями, чем рисковать и получать большие.

Бюрократическая привычка откладывать дела и по возможности избегать принятия решений имеет место в большинстве крупных предприятий. Бюрократия процветает в частных фирмах ничуть не меньше, чем в государственных учреждениях.

Во многих фирмах имеются отделы, которые постоянно докладывают о «прогнесе», хотя сами ничего для этого «прогнеса» не делают. А многие «деловые» люди проводят большую часть дня так, чтобы избежать принятия каких-либо ответственных решений. В частных фирмах царит дух нерешительности и бюрократической медлительности, который должен быть преодолен, если эти фирмы хотят продавать товары.

Конечно, всегда имеются люди с размахом. Люди, которые знают, чего они хотят, и которые принимают решения быстрее, чем другие успевают следовать за ними. Но такие люди — это исключение.

Людей действия мало. Их никогда не было и не будет много. Они так же редки, как белые слоны. У большинства людей неясные, затуманенные мысли. Им чуждо конкретное мышление. Их воля слаба, и они больше подвержены страху, чем надежде.

Как видите, агентам требуется большая решительность, чтобы убеждать таких людей. Если же и сам агент из любителей оттягивать решения, то ничего не происходит и не может произойти.

Лишь немногие клиенты точно знают, чего они хотят. Остальные действуют только тогда, когда ими руководят. Всю свою жизнь они следуют принципу: подчиняться натиску и следовать по пути наименьшего сопротивления. Коммерческий агент обязан всегда владеть положением. Агент никогда не должен играть вторую скрипку, он всегда ведущий, а не ведомый.

Коммерческий агент не только должен уметь вести разговор. Он обязан знать, когда разговаривать, а когда писать. Разговор следует использовать только как средство для достижения основной цели — получения нового заказа.

Агент обязан понимать то, что происходит в душе клиента, должен делать все, чтобы общение с клиентом увенчалось получением заказа. Агент является поставщиком заказов для своей фирмы, а не пропагандистом и не коллекционером комплиментов, хотя бы и заслуженных. Есть еще одна разновидность коммерческих агентов, и каждый из нас сталкивался с такими: они стараются сразу выложить клиенту все, что знают по данному вопросу. У них есть некоторый запас знаний, и они считают, что их обязанность сообщить все эти знания клиенту.

Однажды я очень торопился, заключая договор о страховании от несчастного случая, так как намеревался уехать в дальнюю поездку. Я знал, что мне нужно, и знал условия страхования. Однако страховой агент обязательно хотел еще раз объяснить мне все преимущества страхова-

го полиса. Он даже вышел со мной из кабинета в приемную, на ходу объясняя мне то, что я и без него уже знал. Этим он доказал, что является не только плохим агентом, но и болтуном.

Чем меньше слов при заключении сделки, тем лучше. Получив формальное согласие на совершение сделки, агент должен согласовать лишь некоторые подробности, вроде «как», «что», «где» и «когда». Затем, пока еще есть время, нужно брать свою шляпу и уходить. Такой метод, вероятно, не может быть рекомендован в странах Востока, но везде, где призывали работать по-деловому, это произведет хорошее впечатление.

При заключении сделки почти всегда тратится слишком много времени и слов. Неблагоприятный исход множества сделок объясняется именно тем, что, когда они уже почти закончены, агент продолжает говорить.

Внимательный агент обращает внимание на то, когда наступает время оговаривать подробности доставки. На этом он должен заканчивать разговор и посвятить пять минут оформлению заказа. Как только агент чувствует, что рыба клюет, он должен подсекать.

Если этот совет будет усвоен коммерческим агентом и станет широко применяться, то количество заказов сразу же возрастет.

Совет 7. ПОДДЕРЖИВАЙТЕ РЕПУТАЦИЮ СВОЕЙ ФИРМЫ

Нечего и говорить о том, что коммерческий агент обязан поддерживать репутацию своей фирмы. У агента, как у хорошего патриота, лозунгом должно быть: «Это моя фирма! Права она или нет!»

Если необходимо принести извинения, признать ошибки, то делать это должен не коммерческий агент, а руководитель торгового отдела, один из директоров или непосредственно глава фирмы.

Коммерческий агент может добровольно признавать только то, чего он не может отрицать, но он обязан постоянно защищать свою фирму, как адвокат защищает своего клиента:

Если на вас устремился поток жалоб — стойте как скала. Даже в мыслях не допускайте, что клиент прав. Не высказывайте никаких предположений, говорите: «Я проверю этот факт, и вы можете быть уверены, что моя фирма приведет все в порядок». Никогда не соглашайтесь с клиентом, когда тот недоволен вашей фирмой. Многие коммерческие агенты нарушают это правило, поддакивая клиенту.

Как часто коммерческие агенты хотели бы сказать: «Да, на этой неделе уже третий раз наши служащие совершают ошибки. Такие дураки!»

Естественно, так хотелось бы сказать. Вероятно, это даже соответствовало бы истине, но поступать так неразумно. Коммерческий агент может быть согласен с точкой зрения клиента, но ни при каких условиях он не должен обвинять свою фирму.

Тот, кто унижает собственную фирму, еще больше унижает самого себя. Уже только поэтому коммерческий агент должен сражаться за свою фирму и защищать ее интересы.

Клиент, даже если на какое-то время и рассердился на агента, все-таки потом еще больше будет уважать его за то, что он так защищает свою фирму. Агент, который отвечает на упреки в адрес своей фирмы так, как будто он сам стоит во главе этой фирмы, в глазах клиента занимает более высокое положение, чем тот, кто присоединяется к нападакам на свою фирму, лишь бы не перечить клиенту.

Останетесь вы в этой фирме или нет, но, пока вы живете на деньги этой фирмы, вы обязаны поддерживать ее.

Весь мир презирает Иуду, который предал своего учителя за тридцать серебряников. А человек, который предаёт фирму, удостоившую его своим доверием, ничуть не лучше Иуды.

Верность всегда и всюду была достоинством, которое уважал каждый, — и у диких, и у цивилизованных народов. Верность всегда была добродетелью и всегда ею останется. Здесь ничего не изменилось даже с развитием торговли и промышленности.

Всем знакома поговорка: «Своя рубашка ближе к телу». Да, это так, но до известной степени. Помогает ли агент собственным интересам, когда унижает свою фирму? Конечно, нет!

Если коммерческий агент считает, что фирма нечестно или плохо относится к нему, то для него лучше будет уйти из нее и поискать себе другую, где условия будут более приемлемыми. Ни один коммерческий агент не сможет работать успешно, если будет стыдиться своего работодателя. Коммерческий агент должен выбрать для себя только такую фирму, которой он доверяет и которую уважает.

Даже на лучших предприятиях часто допускаются ошибки. Бывают опiski, нестыковки из-за недостаточного опыта новых служащих. В результате фирмы иногда высылают клиенту неправильные счета. Если что-либо подобное произошло, то коммерческий агент должен вступить за свою фирму и обещать, что все ошибки будут исправлены.

Если агент хвалит свою фирму, даже чрезмерно, то это вовсе не дурной вкус. В этом случае агент похож на футболиста, который расхваливает свою команду. В спорте только единство команды ведет к победе: Это же единство ценится и в любой фирме. Дух сотрудничества, чувство локтя — все это является мощным фактором успеха.

Коммерческий агент, увольняющийся из фирмы без всяких оснований, чтобы перейти к конкуренту, и забирающий с собой своих клиен-

тов, это предатель, и его не будет уважать даже та фирма, в которую он перебежал.

Правила «честной игры» и порядочного поведения ценятся в делах не меньше, чем в спорте. Те, кто эти правила нарушают, в будущем об этом, как правило, жалеют.

Репутация в бизнесе — самое главное. Она ценится дороже денег, так как является основой кредита. Коммерческий агент, помогающий своей фирме поддерживать репутацию, тем самым создает хорошую репутацию и самому себе. Вы должны постоянно это иметь в виду. Агент каждый день укрепляет или разрушает репутацию своей фирмы. Он добавляет к имеющимся активам фирмы новые или же уменьшает старые своим внешним видом, своими методами, своей манерой разговаривать. Об этом никогда нельзя забывать.

Если агент с гордостью говорит о том, что представляет лучшую фирму в мире, то этим он никому не приносит вреда.

Однако, не всегда бывает легко так поступать. Особенно, если только что получил письмо от руководителя отдела, письмо полное замечаний и упреков, часто незаслуженных. Коммерческий агент, который верен своей фирме, несмотря на такой холодный душ, действует на пользу как себе, так и своей фирме.

Репутация всегда должна быть на первом месте. Она даже важнее, чем заключение сделки, при которой обе стороны не могут прийти к согласию. Агент ни в коем случае не должен заключать сделок за счет репутации предприятия. Этот факт упускают из вида многие фирмы, стремящиеся избавиться от залежавшегося на складе товара.

Коммерческий агент — это в действительности нечто гораздо большее, чем простой продавец. Агент — это и посредник, и торговый представитель. В нашем языке даже трудно найти этой профессии правильное определение. Агент не только продает товары, он создает славу своей фирме. Он не разносчик, который ходит от двери к двери, не представляя какую-либо определенную фирму, перед глазами которого маячит только одна заманчивая цель — избавиться как-нибудь от своего товара.

Коммерческий агент — это полноправный представитель своей фирмы. Перед клиентом он представляет ее юридически, потому что фирма несет ответственность за то, что агент скажет или сделает. Коммерческий агент не является просто наемным рабочим, посыльным или разносчиком образцов; он может с полным основанием утверждать, что является полномочным представителем. Ни один из сотрудников фирмы не находится в таком же привилегированном положении, как коммерческий агент. За ним не присматривают постоянно, как за обычным работником или помощником продавца.

Агент — человек самостоятельный. Он работает не в офисе, ему доверяют, он должен сам соблюдать продолжительность своего рабочего

дня. До тех пор, пока агент работает хорошо, он является свободным и независимым бизнесменом, и судить о нем будут по результатам, которых он достигнет.

Агент получает условленное вознаграждение. По отношению к фирме он находится в таком же положении, как и один из ее управляющих, хотя и не вкладывает в фирму денег. Он получает свою, вполне приличную часть прибыли, он не наемный работник, он сам планирует и выполняет свою работу, сам несет за нее ответственность и получает все, что заработает. Следовательно, он почти не отличается от пайщика фирмы и должен быть так же заинтересован в ее благополучии, как и остальные пайщики.

Он не всегда будет коммерческим агентом. Может быть, он станет когда-нибудь руководителем. Так уже было. Скромный коммерческий агент может стать президентом своей фирмы.

Повышение так же нельзя упускать из вида, как вознаграждение и премиальные. Чтобы стать директором, нужно постоянно вести себя так, как директор.

Поэтому, когда заказ уже получен, следует сказать пару слов о своей фирме. Всегда есть что-то, что можно сказать в ее похвалу. Например, даже то, что закончено строительство нового склада для филиала фирмы.

Никто не может петь дифирамбы самому себе. Такой человек быстро надоеет окружающим. Но о своем предприятии можно говорить во весь голос.

Коммерческий агент должен также информировать руководителя своего отдела о мнении клиентов. Если, например, дела фирмы стали заметно хуже, то он должен сообщить об этом, прислав письменный доклад, а также поставить в известность руководство о новых, передовых начинаниях и знакомить фирму со всеми наблюдениями, независимо от того, являются ли эти начинания однодневками или же рассчитаны на долгое время.

Если все коммерческие агенты будут честно выполнять свой долг, то гораздо меньше будет невыгодных сделок, когда товар покупается или продается за бесценок.

Коммерческий агент многое может сделать для того, чтобы склонить общественное мнение в пользу своей фирмы. Он может работать над этим всюду — в поезде, в отеле и во время продажи товара. Он должен стараться разрешать все недоразумения в пользу своей фирмы. Ведь ее репутация может пострадать незаслуженно, только потому, что кто-то сделал что-то не так. Многие фирмы, например, вынуждены были во время войны работать с товарами худшего качества и производить эрзац-товары. Это очень повредило их репутации. Каждый такой случай может быть объяснен коммерческим агентом, который находится в личных отношениях с клиентом. Таким образом,

ясно, что перед коммерческим агентом открывается широкое поле деятельности. Помните: нужно не только продавать товар, но и поддерживать репутацию фирмы.

Совет 8. КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ ДЕЛАЙТЕ ПАРУ ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫХ ВИЗИТОВ

Достоинством внимания фактом является то, что коммерческие агенты, достаточно долго проработавшие на одном месте, вербуют все меньше новых клиентов. Когда агент работает в одной фирме девять или десять лет, он отлично знает всех своих клиентов. Его приглашают, угощают, клиент выслушивает его истории, а деловые поездки такого агента больше похожи на поездки к друзьям.

В результате, такой агент не очень-то заинтересован в новых клиентах. Он переполнен достоинством и гордится тем, что является ветераном фирмы. Ему уже не нравится, когда, начиная с ним разговор, новый клиент спрашивает о том, как его зовут. Поэтому такой агент вербует все меньше новых клиентов.

Совсем другое — молодой человек, у которого нет в фирме ни друзей, ни веса, ни сделанной карьеры. Он, напротив, чаще вербует больше клиентов, чем «почивший на лаврах» ветеран.

Так, один из предпринимателей объявил среди своих коммерческих агентов конкурс, чтобы посмотреть, кто из них за определенное время сможет завербовать больше клиентов. В фирме работал старательный молодой человек, отвечавший на телефонные звонки. Он даже не был агентом и ни разу в жизни не заключил ни одной сделки. Молодой человек попросил разрешение стать коммерческим агентом, чтобы иметь возможность участвовать в конкурсе. Ему это разрешили. Ко всеобщему изумлению, молодой человек выиграл этот конкурс в состязании с тридцатью опытными агентами. Так как у этого молодого человека не было каких-либо постоянных клиентов, он просто заходил в каждый магазин. Правда, его ожидало немало отказов, но он же заполучил и больше всего новых клиентов.

Таким образом, вы сами можете сформулировать общее правило: чем старше коммерческий агент, тем более крупные заказы приносит он фирме, но только от старых клиентов, а никак не от новых. При этом агент приводит всевозможные веские оправдания. Как только на его место приходит молодой человек, он, как по волшебству, находит новых клиентов. И очень часто оборот у такого молодого агента удваивается.

Опытный коммерческий агент приезжает в город и получает от старого клиента заказ на двести фунтов. А ведь он легко мог бы получить заказов на четыреста фунтов, если бы своевременно позаботился о приобретении новой клиентуры.

Фирмы все время обнаруживают, что в каком-то районе, который считался уже полностью «обработанным», начинает действовать, и с большим размахом, новая фирма. Это объясняется тем, что каждый коммерческий агент проходит мимо слишком многих дверей. Когда он прибывает в город, то сразу же думает о тех фирмах, которые ему известны. Он просто совершает свой обычный обход. Это именно та опасность, которая угрожает каждому коммерческому агенту. Если агент не будет настороже, то он становится в большей или меньшей степени автоматом, человеком привычки. Почему? Потому что действовать по привычке легче и при этом совсем не обязательно думать.

Многие фирмы медленно, но уверенно теряют свои обороты только потому, что их коммерческие агенты стали автоматами. Круг старых клиентов фирмы постепенно сужается, а новых клиентов слишком мало, чтобы возместить потери. На ежегодных общих собраниях владельцев фирмы председатель произносит достойную речь, осуждая забастовки, правительство или судьбу. Однако, вероятнее всего, что все эти фирмы гибнут потому, что их коммерческие агенты стали рабами привычки.

Почти каждый пытается облегчить себе жизнь и двигается по линии наименьшего сопротивления. Коммерческие агенты не исключение. Большинство людей предпочитает удобный проторенный путь, не имеющий определенной цели, вместо извилистой, узкой, тернистой тропинки, ведущей к успеху. Путь к успеху — это для немногих, целеустремленных, а не для обычных, ничем не выделяющихся из общего ряда.

Имеется много агентов, которые передвигаются неторопливой трусцой от места к месту и приносят легко достающиеся заказы. Их еще достаточно, чтобы агента не уволили. Эти агенты принимают заказы от постоянных клиентов и воображают при этом, что полностью исполняют свой долг. Они никогда не борются за новых клиентов, не ищут других путей, чтобы заключить новые сделки.

Такие ленивые коммерческие агенты, а их множество, должны были бы состоять на государственной службе. Ни в коем случае они не должны работать в частном предприятии, которое постоянно конкурирует с себе подобными.

Известна замечательная история одной из страховых компаний, которая побила все рекорды. Еще бы! В этой компании состояли на службе тысяча семьсот агентов, которые ежегодно приносили фирме около четырех миллионов фунтов дохода.

В среднем, один коммерческий агент приносил две тысячи триста пятьдесят фунтов. Сейчас средний агент уже приносит двадцать семь

тысяч фунтов. Таким образом, доход от одного агента увеличился в одиннадцать раз. Благодаря чему это было возможно?

Прежде всего компания проверила всех своих коммерческих агентов, одновременно проверяя их счета и проводя личный опрос. Выяснилось, что лучшими агентами являются женатые мужчины в возрасте от тридцати пяти до тридцати восьми лет. Далее определили, что высшее образование не является такой уж существенной необходимостью. Основное — это честолюбие и энергия людей. Затем компания провела дополнительное обучение тех, кто был принят на работу. Она потратила всего лишь по двести фунтов на каждого человека для того, чтобы агент смог достичь совершенства в искусстве продавать. Компания избавилась от сорняков — неторопливых, бездеятельных страховых агентов — и сейчас, после двенадцати лет, ее доход увеличился на двести пятьдесят процентов.

Таким образом, можно считать аксиомой, что каждый агент должен быть активным и предприимчивым. Он не должен успокаиваться на достигнутом. Если агент, работающий в фирме, не дает желаемого результата, то нужно найти нового. Затишье не должно рассматриваться как нормальное состояние. Но как мало фирм это понимают!

Каждая фирма постоянно теряет клиентуру. Поэтому все фирмы должны постоянно искать новых клиентов и восполнять свои потери. Фирма, которая теряет в год пятьдесят клиентов, а приобретает лишь четырех, находится на пути к краху.

Есть слово, которое вызывает головную боль у торговцев. Это слово «насыщение». Руководитель отдела торговли заявляет о том, что товары фирмы не покупают, потому что в этом городе достигнута точка насыщения. Откуда ему это известно? У него есть определенные данные, или он сказал это только потому, что хочет блеснуть своей «эрудицией» перед советом директоров?

Насыщение не является, к тому же, состоянием постоянным. Оно зависит от искусства продавать. Спрос может быть удвоен, даже утроен, если в торговле будут работать активные агенты.

Часто можно слышать, как коммерческий агент говорит: «Нет, в этот городок я не поеду. Там люди не будут покупать наши товары». Он высказывает нелепые замечания с исключительно мудрым видом, как будто это является полным оправданием его бездействия.

Однажды я проехал севернее Лондона и беседовал с коммерческим агентом. Он вышел в Лейчестере, сказав, что должен зайти здесь в три фирмы. Почему именно в три? Конечно потому, что это были три старые фирмы, которые он посещал уже пять лет! В таком оживленном городе, как Лейчестер, для его товаров должно быть гораздо больше клиентов, чем трое. Используя только «своих» клиентов, он определенно не «насытит» весь Лейчестер товарами своей фирмы.

В другой раз, когда я спросил одного производителя, сколько у него клиентов, он ответил, что семь тысяч. Но он не смог ответить на вопрос о том, скольких клиентов у него нет. Он был озадачен. Он не знал этого. Было проведено исследование рынка и обнаружилось, что есть еще тысяча восьмьсот потенциальных заказчиков, готовых брать у него этот товар. Но они не получили от этого производителя ни одного предложения. А он был уверен в том, что достиг «точки насыщения».

Разве не ясно, что **каждый** коммерческий агент **каждую** неделю должен заниматься какое-то время творческой работой? Каждую неделю в списке агента должен появляться какой-нибудь новый клиент. Если агент продает товар мелким оптовикам, то каждую неделю он должен обходить несколько новых контор. Если же он продает сырье изготовителям, то должен ориентироваться на заводские трубы, а не на проторенную дорожку к старым клиентам.

Одним словом, честолобивый коммерческий агент обязан как минимум половину дня в неделю посвящать подготовительной работе. Он не должен бегать рысцой от одной знакомой двери до другой, как будто нет сотен других возможных клиентов, мимо которых он наверняка проходит.

Ради себя и своей фирмы надо использовать все возможности и не считать, что сделки, которые он заключил, это единственно возможные сделки.

Время от времени агент может спокойно посвятить целую неделю посещению людей, которые еще не стали его клиентами. Это, несомненно, принесет свои плоды.

Совет 9. ПРАВИЛЬНО РАСПРЕДЕЛЯЙТЕ СВОЕ ВРЕМЯ

Однажды предприниматель собрал всех своих коммерческих агентов и обратился к ним с такой речью:

«Господа, я сделал расчеты, которые интересны как для меня, так и для вас. Эти расчеты объясняют, почему я не повышаю плату вам и не могу позволить себе покупку в этом году новой машины. Дело в том, что я определил фактическое количество дней, которые вы проработали в прошлом году. Это двести шестьдесят пять дней. На выходные, праздники и болезни приходится в среднем по сто дней. Если принять во внимание, что обычный рабочий день составляет восемь часов, то это дает две тысячи сто двадцать часов. Но это ни в коем случае не количество времени, которое вы потратили на сделки. В среднем вы делали по шесть

визитов в день, итого тридцать два посещения в неделю. Каждое посещение занимало в среднем пятнадцать минут.

Только в половине из общего числа этих посещений дело дошло до переговоров о заключении сделки. Остаются шестнадцать переговоров в неделю. Из этих шестнадцати опять-таки только половина закончилась заключением сделки. Это означает, что время, которое вы потратили в прошлом году на заключение сделок, фактически составило восемь раз по пятнадцать минут, или два часа в неделю.

Я плачу вам приблизительно три фунта в час, если принимать в расчет ваше фактическое время работы. Это кажется невероятным, но я не смог найти никакой ошибки в этих расчетах. Может быть, кто-то из вас подскажет мне, где я ошибся?»

Коммерческие агенты промолчали. Им нечего было возразить, все было правильно. Уже на следующей неделе они повысили свои обороты на тридцать процентов. Однако факт остается фактом: среднее время, затрачиваемое коммерческими агентами на совершение сделок, действительно не превышает двух часов в неделю.

Из трехсот рабочих дней в году у коммерческого агента на заключение сделок приходится семьдесят пять дней, а сто десять уходит на поездки. Таким образом, коммерческий агент тратит на разъезды больше времени, чем на свою основную работу. Он является бесценным клиентом для железных дорог. Больше пятидесяти дней агент проводит за составлением деловых писем в номерах и холлах гостиниц и еще шестьдесят пять дней тратит на другую «бумажную» работу.

Руководители отдела торговли иногда считают, что если бы они могли держать своих коммерческих агентов на четырехчасовом рабочем дне, то те продавали бы вдвое больше, чем сейчас.

Но это еще не самое страшное. Агент теряет не только шесть часов из своего рабочего дня, часто он теряет еще больше. Он теряет три лучших часа. Имеется в виду время между двенадцатью и часом и между двумя и четырьмя часами дня. Эти три часа «стоят» в два раза дороже, чем остальное рабочее время. Если оценивать время дня по возможности совершения купли-продаж, то время между двумя и тремя часами является «часом пик».

Это время является «золотым» для всех коммерческих агентов. Оценивая часы дня в баллах, получим следующую таблицу.

9—10 часов	5 баллов	14—15	60 баллов
10—1110	15—1640
11—1220	16—1720
12—1340	17—1810
13—1410	18—195

Вы должны научиться делить свой день так, как мясник разделяет тушу. Какие-то части туши могут быть проданы по два и три, а другие по пять шиллингов за фунт.

Время между двумя и тремя часами является наилучшим временем для продажи товаров, потому что клиенты в это время общительнее и настроены дружелюбнее, чем в другое время дня. Есть такие люди, с которыми вообще невозможно говорить о делах, кроме как после обеда. Это знает каждый опытный коммерческий агент. Иногда это единственное время, когда такие клиенты более или менее доступны.

После обеда у делового человека остаются позади все самые срочные заботы дня. Он закончил уже чтение отвратительной утренней корреспонденции, вечно содержащей требования и жалобы. Он ведь пообедал, а это значит, что его мыслительные процессы замедлились. Его подсознание больше настроено на пищеварение, чем на умственную деятельность. Он больше переваривает, чем думает. Его дух и воля расслаблены. Клиент доступнее и его легче убедить — он будет прислушиваться к вашим словам. Он уделит вам свое внимание полностью, а не на десять процентов, как он, вероятно, сделал бы, если бы вы пришли к нему между девятью и десятью часами утра.

Клиенту наверняка доставит удовольствие увидеть вас между двумя и тремя часами. В это время клиент будет в общительном настроении.

Таким образом выясняется, что есть проблема выбора времени для визита. Для заключения сделок следует выбирать наиболее благоприятные часы дня.

Нет ничего страшного, если коммерческий агент никого не посетит между девятью и десятью часами. Хуже, если у него не будет визитов между десятью и одиннадцатью или между пятью и шестью часами, хотя потеряет он немного. Если же агент упустит золотое время от двух до трех часов, тогда пропадет четверть его рабочего дня. Таким образом, тайной правильно проведенного дня коммерческого агента является заключение сделок с одиннадцати до часу и с двух до четырех часов дня. Эти четыре ценнейших часа агент не должен тратить ни на поездки, ни на ожидания, ни на «бумажную» работу.

Новая формула посещений может быть заключена в следующих словах: «Разделите свое время на часы в зависимости от степени их значимости. Самые ценные часы используйте для того, чтобы встретиться с клиентом, а не для поездок, ожиданий или составления бумаг».

С двух до трех часов вы захватываете самый лакомый кусочек дня. Не пропустите его. Не теряйте ни одной минуты из этого времени. Я часто слышал от охотников на буйволов, что они убивают буйвола лишь ради его языка. Остальное они бросают гиенам. Когда мяса достаточно, то берут только самые лакомые кусочки.

Таким же образом коммерческие агенты должны смотреть и на время с двух до трех часов — как на самую важную часть дня. Они не должны проводить это время, подремывая в мягком кресле отеля.

Однако для некоторых коммерческих агентов наиважнейшее событие дня происходит не с двух до трех часов дня, а целых полтора часа — с часу до половины третьего. Этим долгожданным событием оказывается... обед. Обед — это вершина дня, это блаженство, это приятнейшая проблема выбора блюд. Многие коммерческие агенты целых два часа наслаждаются в предвкушении обеда, а следующие два часа оплакивают то, что обед уже закончился.

Такой агент съедает на обед кусок ростбифа с соусом, тарелку картошки с капустой и пудинг. Все это он заливает кружкой пива, а затем безуспешно борется с дремотой. Таким образом проходит первая половина золотого времени. Настоящий же, опытный коммерческий агент удовлетворяется только легким обедом, а вместо пива выпьет чай или кофе. А вот в половине седьмого или в семь, когда его рабочий день подходит к концу, он может позволить себе такой обильный обед, какой ему захочется.

Одним словом, коммерческий агент должен находиться в форме. Он не обычный служащий. Рабочий день коммерческого агента можно сравнить с гонками или игрой в футбол. Это — борьба умов. Поэтому агент не должен перед решающим моментом набивать себе желудок.

Все же, когда это выгодно, агент может пригласить клиента на обед. Таким образом агент проведет время от часу до двух с пользой для себя и для дела, то есть самым лучшим образом. Впрочем, во многих отраслях бизнеса это лучшее время может быть от четырех до пяти или с десяти до одиннадцати. Но общий принцип остается неизменным. Не все рабочие часы равноценны для коммерческого агента. Как именно использовать свое время, предоставлено решать самому агенту. Он не учитель, который не властен изменить учебную программу, и не машинист поезда, которому приходится строго придерживаться графика движения.

Коммерческий агент должен сам составлять себе план на следующий день, и делать это лучше накануне вечером.

Но не следует и перегибать палку. Многие коммерческие агенты привыкли просто исключать пятницу и понедельник из своего рабочего времени. Они говорят, что в эти два невезучих дня ничего хорошего произойти не может.

Они также верят в то, что до одиннадцати часов дня, после пяти часов и между часом и двумя ни при каких обстоятельствах невозможно что-либо проделать. Невозможно это сделать и в том случае, если клиент занят или пребывает в плохом настроении. Такие агенты мало на что способны, потому что стараются избегать всяческих трудностей.

Это верно, что некоторые утренние часы не особенно подходят для заключения сделок. Если так, то коммерческий агент может в эти часы заняться чем-нибудь другим, а все свое искусство торговли применять в более подходящее время.

Вообще непонятно, почему коммерческие агенты просто теряют время, которое проводят в поезде или в залах ожидания? Агент может в это время разрабатывать планы или просто читать. У него с собой должна всегда быть какая-нибудь литература — учебная, научная или даже художественная.

Некоторые агенты недовольны тем, что фирма пытается насаждать жесткий график. Другие радуются свободе, но не пытаются ее как-то использовать.

Если коммерческий агент — человек, подходящий для такой работы, то он может сделать больше, когда предоставлен самому себе. Нельзя относиться к коммерческому агенту как к такси со счетчиком, платить которому надо исходя из пройденного пути. Когда агентов заставляют делать строго определенное количество визитов в день, у них случаются нервные срывы или же они начинают лгать. Последнее вероятнее всего. Но если сами агенты будут расторопны, то у руководства не будет оснований подгонять их.

Распределите свое время. Лучшее время дня используйте для заключения сделок. Работайте энергичнее. Энергичная деятельность дает лучший результат с меньшими затратами.

Нелегко распределить время так, чтобы день был использован самым лучшим образом. Но это необходимо, и это должно быть сделано.

Совет 10. ПОДДЕРЖИВАЙТЕ СЕБЯ В ФОРМЕ

Основное в искусстве торговли — это разум, а отнюдь не товар. Коммерческий агент не носильщик и не грузчик, хотя, когда он везет с собой тяжелые образцы, сходство все-таки есть.

Гораздо в большей степени агент — работник умственного труда. У него, как у шахматиста, например, разум находится в непрерывной борьбе с разумом клиента.

Коммерческий агент не занимается фактами, идеями, набросками и служажими. О, нет! Ему приходится тяжелее. Он вынужден иметь дело с незнакомыми людьми, на которых трудно повлиять. Работа у агента исключительно выматывающая, он тратит гораздо больше энергии, чем многие работники умственного труда. Поэтому и отдыхать ему нужно дольше, чем обычному человеку.

Многие коммерческие агенты оказываются к пятнице совершенно уставшими. Спросите об этом жену любого коммерческого агента. Уж она-то об этом знает! Агент вынужден питаться нерегулярно и выбор пищи

у него ограничен. Он проводит ночи в номерах сомнительных отелей. Ему приходится вступать в разговоры со многими людьми. Целый день он пребывает в обществе незнакомцев и вынужден сражаться за себя и за свою фирму. Как видите, крайне необходимо, чтобы агент постоянно находился в хорошей физической форме. Если усталый коммерческий агент, с головной болью и красными от недосыпания глазами, ввалится в контору занятого бизнесмена, то получить заказ ему не удастся. Это можно сказать заранее. Может быть, агент и хотел бы оправдаться. Может быть, он и хотел бы сказать мистеру Джонсу, что плохо себя чувствует сегодня утром. Но какое дело до этого мистеру Джонсу? Ни одному бизнесмену не понравится уставший, больной собеседник.

Нет, так работать нельзя. Конечно, если вы не на государственной службе. Если вы хотите продавать товары и получать свои комиссионные, то вы должны быть энергичным и деловитым.

Вы не сможете должным образом общаться с трудным клиентом, если перед этим плотно пообедали или если вашему мозгу требуется еще четыре часа сна. Просидев до двух часов ночи за игрой в карты, в десять утра вы будете походить на человека, которому предстоит участвовать в похоронах.

Лет тридцать—сорок назад среди деловых людей было принято разговаривать о своих делах за ужином в ресторане, а на следующий день подписывать договора. Но эти времена прошли. Сегодня все вопросы решаются на трезвую голову.

Коммерческий агент обязательно должен заботиться о своем здоровье. Будучи больным или утомленным, он не может справляться со своими обязанностями в полной мере. У коммерческого агента внешний вид имеет почти такое же значение, как и умение общаться. И то и другое зависит, во многом, от здорового образа жизни.

Улыбающийся коммерческий агент, с отличным цветом лица, будет лучшей рекламой для своего товара. Всюду, где он появится, его встретят с удовольствием. Лица будут светлеть, когда он войдет в комнату. Такой агент выигрывает битву даже не начиная ее. Здоровый, цветущий вид делает людей неотразимыми. Такой человек вызывает у окружающих прилив сил, он сообщает им энергию — подобно ветру, раскачивающему ветви деревьев.

Хорошее здоровье и веселое настроение! Необходимо и то и другое. Коммерческий агент не может не быть оптимистом. Ему очень часто приходится подбадривать нерешительных людей, вызывать у клиентов уверенность в наступающем дне.

Голова у агента должна быть ясной, а сердце — открытым, как у ребенка, если он хочет быть настоящим коммерческим агентом. Он не может быть обидчивым или злопамятным, а также привередливым — иначе на этой работе он не задержится.

Надо признать, что ни один из представителей какой-либо иной профессии не испытывает такого гнета проблем, как коммерческий агент.

Можно эти проблемы условно разделить на три группы:

1. Его личные проблемы. Как правило, они появляются как следствие его ошибок или особенностей характера.

2. Профессиональные проблемы, связанные с его клиентами и фирмой, на которую он работает.

3. Домашние заботы: семья, дети, квартира и т. д.

Как видите, проблем у агента достаточно, и все же он должен делать вид, будто его ничего не беспокоит и нет никаких неприятностей на этом свете.

Очень многие руководители и жены не думают о том, как мешают коммерческому агенту проблемы и неприятности, как они понижают его работоспособность и, как следствие, оборот фирмы.

Жене коммерческого агента стоит каждую неделю писать ему бодрые письма и рассчитывать так, чтобы их приносили в четверг, когда особенно начинает сказываться усталость от работы. Это повысило бы производительность его труда не меньше, чем на десять процентов. К сожалению, лишь немногие женщины так поступают.

Коммерческий агент должен в любой день находиться в форме, по крайней мере, до шести часов вечера. Если же он хочет вкусно поесть, выпить или заняться чем-нибудь еще, то он должен делать это после шести часов или же в воскресенье. Чрезмерное употребление алкоголя, курение, чревоугодие делают людей ленивыми. Эти привычки лишают человека здоровья, свежести и энергии. Это общеизвестный факт, но не каждый коммерческий агент склонен помнить об этом.

Каждый спортсмен знает о необходимости поддерживать себя в форме. Любой жокей, боксер или, еще лучше, тренер вам объяснит, что это вовсе не легкое дело, к тому же требующее постоянного контроля. Один обильный обед может привести к тому, что жокей проиграет заезд, а боксер потерпит поражение. Очень часто результат скачек или встречи на ринге зависят от весьма незначительной разницы в самочувствии. То же самое можно сказать о переговорах, когда агент пытается продать свой товар.

Пожалуй, коммерческий агент в большей степени спортсмен, чем обычный торговец или бизнесмен. Его профессия — это схватка, как партия в крикет или теннис.

Переговоры, которые ведутся с целью продажи, — это настоящая борьба умов. При прочих равных условиях побеждает сильнейший. Не следует забывать и о том, что работа коммерческого агента является творческой. Нет двух одинаковых клиентов, во всем похожих друг на друга. Поэтому нельзя полагаться только на заранее заученные фразы. Коммерческий агент, действующий согласно привычным схемам, перестает быть

продавцом, он будет лишь демонстрировать образцы товара, а это уже совсем другое дело.

Единственное, в чем агент может добиться превосходства над своим клиентом, это в выдержке и присутствии духа. Ведь в остальном он полностью зависит от клиента. Если клиент не желает видеть агента, то остается только признать свое поражение и откланяться.

Таким образом, ум и энергия коммерческого агента являются решающими для исхода схватки. Настоящий агент-профессионал подобен солдату на войне. Он должен всегда находиться на чеку и быть готовым использовать все, что подвернулось ему в данный момент. Например, остроумное замечание. Сколько от этого зависит при продаже товара!

Любую случайность необходимо использовать сразу. В этом лежит тайна многих успехов. У коммерческого агента не бывает дней, похожих друг на друга, каждый несет что-то новое. Каждое посещение — это новое приключение. Часто результат визита зависит просто от выносливости. Проигравший — тот, кто устает первым. Выносливый выигрывает гонку.

Я знал когда-то ловкого коммерсанта, который составил состояние, только благодаря тому, что всегда находился в хорошей форме. Он никогда не забывал выпить чашку чая перед тем, как начать переговоры с клиентом, справедливо считая, что мозг необходимо поддерживать в активном состоянии и никогда нельзя быть полусонным.

Коммерческому агенту необходимо подготовить свой мозг к творческой работе — умению воспринимать, сравнивать, запоминать ценную информацию. Сейчас издается множество книг о том, как развить в себе такие способности. Существует множество методик укрепления памяти. Агенту необходимо знать как можно больше, ибо факты, которые ему известны, когда-нибудь могут пригодиться.

У клиентов бывают самые разные увлечения. Один интересуется музыкой, другой любит птиц, третий обожает бега, а четвертый был в юности известным футболистом. Если вам удастся поговорить с клиентом о его увлечении, то вы уже достаточно много сделали, чтобы обеспечить его постоянное расположение.

Весь процесс заключения сделки — это акт духовного общения, при котором идеи одного человека передаются другому. Поэтому мысли агента должны быть ясными и четкими, речь — связной. Этого можно добиться только в том случае, если сознание больше ничем не обременено. Способность быстро ориентироваться в ситуации здесь играет немаловажную роль.

Великий музыкант Пендерицкий говорил, что если за целый день он не сядет за пианино, то почувствует это сам. Если он забросит инструмент на неделю, то это заметят его друзья. А если не будет упражняться целый месяц, то об этом догадаются все.

Стоит всерьез отнестись к высказыванию великого пианиста о необходимости постоянно поддерживать себя в форме. Если коммерческий агент намерен многого достичь в своей работе, он обязан быть в форме всегда, при любых обстоятельствах.

В жизни коммерческого агента каждый день — это борьба. Если он здоров, ловок, уверен в себе, то выигрывает; а если нет, то его может ждать поражение.

Всегда будьте в форме!

Совет 11. БУДЬТЕ МУЖЕСТВЕННЫМ

Если у коммерческого агента здоровье слабое, то надолго его не хватит. Об этом существенном факте должно постоянно помнить руководство фирмы. Многие агенты не выдерживают подобной работы, потому что не приспособлены к ней.

Нервная, изматывающая работа сокращает жизнь и преждевременно старит. Даже физически выносливые люди, обладающие стальными нервами, после долгой работы на этом поприще кажутся гораздо старше своих лет. Иногда агент продолжает работать несмотря ни на что, хотя внутренне он уже сломлен. Он всего лишь собирает заказы. Он уже не продает, а лишь движется от двери к двери, спрашивая, нет ли чего-нибудь для него.

Нельзя отрицать того, что работа коммерческого агента (особенно в течение продолжительного времени) очень утомительна. С возрастом его беззаботность иссякает и он острее ощущает свое одиночество. Для такой, как у него, работы требуется титаническая сила духа. Как и все люди, агент подвержен перепадам настроения. Когда он в хорошей форме, то может заключить десяток сделок. Если же он угнетен и подавлен, то ничего не добьется, даже если фортуна его полюбит.

Стоит заглянуть вечером в холл отеля, где останавливаются коммерческие агенты, и тут же замечаешь их подавленное настроение, близкое к отчаянию. Очевидно, каждому из них где-то не повезло. Для коммерческого агента отказ — это обыденное явление, но не все могут мириться с ним. Неделями агент не бывает дома, не видит семьи, проводит много времени в поездах, вынужден останавливаться в гостиницах или на частных квартирах.

Он одинок, как Робинзон Крузо, у него нет сотрудников. С понедельника до пятницы он вынужден общаться с чужими ему людьми. Все недовольство клиентов фирмой, которую агент представляет, обрушива-

ется на него. Агент не сидит в уютном кабинете и не отвечает на этот поток жалоб письменно или по телефону. Ему приходится туго. Он вынужден находиться на «территории противника», в чужой конторе, и стоять лицом к лицу с человеком раздраженным и жаждущим выместить на нем свои обиды. Агент постоянно находится на передовой. И вынужден принимать огонь на себя.

Ему неизвестно чувство локтя, которое испытывает, скажем, спортсмен от близости своей команды. Агент — это одинокий охотник. Он постоянно находится перед равнодушной или даже недружелюбной публикой. Он должен прорваться туда, куда его не приглашали. Он выполняет работу без помощи других, его не приветствуют аплодисментами, его некому хвалить, даже если он и сделал что-то хорошее.

Поэтому почти у всех коммерческих агентов время от времени бывают приступы уныния. Они переживают свое одиночество, и именно поэтому коммерческий агент должен быть мужественным человеком.

Редкий человек сможет выслушать двенадцать отказов в день и при этом сохранить на лице веселую улыбку. Агента огорчают не только неудачи по работе, к этому можно добавить также недовольство его начальства, упреки жены.

Письма, которые он получает из дома, могут поднять ему настроение, но могут и испортить. О, какими они бывают жестокими, непримиримыми! «Ты больше заботишься о делах своей дурацкой фирмы, чем обо мне!», «Ты не думаешь о том, как я одинока», «Ты развлекаешься где-то там, в то время как я сижу дома взаперти». И так далее. Эти страницы обрушивают на голову агента поток обвинений и жалоб. А тот, кто получает такие письма, должен идти и с довольной улыбкой разговаривать с посторонними людьми.

Многие ли жены коммерческих агентов понимают, что веселое настроение — это самое ценное, что они могут ему дать? Каждое письмо, причиняющее агенту боль, обязательно отразится на его работе. Почему жены этого не замечают?

Женщинам, которые прочитают эти строки, я хотел бы сказать: «Если вы замужем за коммерческим агентом, то, ради Бога, делайте все для того, чтобы поддерживать у него хорошее настроение. У агента множество дел и забот, о которых вы не имеете никакого представления, и если его не подбодрить, то последствия будут самые плачевные и вина за это может лечь на вас. Подумайте об этом».

Кроме того, у коммерческих агентов имеется еще и начальство, которое подгоняет своих подчиненных, — а те вынуждены делать вид, что это им нравится. Но ведь есть предел и терпению! Руководители, как и жены, не задумываются о том, сколь тяжел этот труд, и часто оказывают на агента психологическое давление. Никогда не перегибайте палку, иначе вы просто-напросто потеряете работника.

Один умный агент никогда не вскрывал писем до того, как плотно поест и придет в отличное расположение духа: как-никак, а половина рабочего дня за спиной! После обеда человек чувствует себя более защищенным, чем с утра.

Коммерческий агент, как и любой другой служащий, работает лучше, если у него хорошее настроение. Вся разница лишь в том, что похвалы ему ждуть неоткуда. Поэтому, больше чем кто-либо, он нуждается в поддержке родных и внимании со стороны руководства. Ему нужны веселые письма и хорошие новости, а раз в год (а можно и чаще) — обед с начальником в непринужденной, лучше всего домашней, обстановке.

Коммерческий агент должен следить за собой и не быть рабом собственных привычек. Они тоже могут портить настроение. Прежде всего агент нуждается в продолжительном, крепком сне, здоровой печени и крепких нервах. Бессонница, головная или зубная боль — это все несовместимо с его работой. Умение себя подбадривать, когда чувствуешь, что становишься пессимистом или молчуном, также бесполезная вещь для агента.

Человек любой другой профессии может позволить себе быть мрачным, но только не коммерческий агент. Еще одна черта характера, с которой необходимо бороться, — робость. Вряд ли существует препятствие на пути к успеху худшее, чем робость. В этом убеждается каждый начинающий коммерческий агент в первый же год работы.

Полученный выговор может быть причиной того, что агент потеряет уверенность в себе. Ему будет трудно бороться с мыслями, таящими в себе соблазны: «Нужно будет заняться этим клиентом, когда приеду в следующий раз», «Больше я сюда не приду», «Пора на обед», «Сейчас здесь люди слишком заняты, не буду их отвлекать». И тому подобное.

Все это — признаки робости, стеснительности, отсутствия решительности. Этого не может себе позволить профессионал. Как часто, будучи еще молодым и неопытным, я долго ходил перед дверьми какого-нибудь учреждения, прежде чем набирался смелости войти внутрь. Но это была всего лишь слабость. Подобные слабости необходимо преодолевать.

Коммерческий агент обязан воспитывать в себе стойкость, он не должен быть обидчивым. Агент не может быть нежным тепличным растением. Ни при каких обстоятельствах.

В день открытия ярмарки, на одной пирушке, был убит ударом по голове человек. При расследовании обнаружилось, что у него были очень тонкие кости черепа, так называемые бумажные. Защищаясь, обвиняемый заявил судье: «Скажите, Ваша Честь, какое право имел человек с таким черепом приезжать на ярмарку в Ирландию?» И обвиняемый был оправдан.

Если у коммерческого агента чересчур ранимая душа, если он беззащитен перед тяготами этой профессии, то на «ярмарке» коммерчес-

ких агентов ему не место. Он не годится для такой работы и должен подыскать себе занятие менее обременительное.

Коммерческому агенту необходимо уметь проигрывать. Он обязан сносить свою порцию «ударов» так же стойко, как профессиональный боксер, ведь за год каждый агент, даже самый старательный, наверняка получает больше отказов, чем заказов.

Коммерческий агент должен быть хорошим спортсменом и воспринимать свою профессию как спортивную схватку, а не как тяжелую работу. Проигрывает он или выигрывает, он не может выйти из игры. Я знал одного коммерческого агента, который, возвратившись в отель после очень тяжелого и невезучего дня, был довольным, как сытый котенок, и бойким, как лев. Это был настоящий человек. Неподверженный слезам, отчаянию, приступаю меланхолии.

Не следует забывать, что агенту приходится делиться своим хорошим настроением с клиентом. Запасов его оптимизма должно хватить как минимум на двоих. Веселье — это его оружие, необходимый компонент снаряжения, главное условие успеха. Оно необходимо так же, как и образцы товара.

Агенту обязательно надо уметь приводить своего собеседника в хорошее настроение. Многие из его клиентов пребывают в невеселых размышлениях о своем балансе и не слишком расположены к разговорам. Таких нужно подбодрить. «Вы действуете как двойная порция виски», — сказал один из торговцев коммерческому агенту. Можете быть уверены: шансы на получение заказа у этого коммерческого агента весьма высоки.

При невыносимых налогах и постоянно растущих накладных расходах у многих торговцев стынет кровь, если они задумываются о том, сколько им придется зарабатывать, чтобы иметь возможность сводить концы с концами. И действительно, немногие мелкие торговцы могут похвастаться большой прибылью. Средств, как правило, хватает только на то, чтобы поддерживать свое дело. Они работают почти даром и, естественно, нуждаются в том, чтобы их подбадривали хотя бы словом.

Поэтому, продавая товары мелким оптовикам, уставшим от забот, коммерческому агенту приходится пребывать в приподнятом настроении. Он должен обладать душевной силой Сары Бернар. У агента должен быть такой лозунг: «Несмотря ни на что!» Несмотря на возраст, несмотря на все тяготы, несмотря на протез, скрывавший отсутствие ноги, эту французскую актрису судьба не могла сломить. Сара Бернар до последнего мгновения жила насыщенной жизнью. Она никогда не позволяла себе расслабиться, и даже приближение смерти она встретила достойно. Так и нужно жить!

Каждый опытный коммерческий агент — это, как правило, философ. Во всяком случае, он старается не огорчаться из-за повседневных мелочей. Агент полагается на собственные силы. Он не похож на парусник,

которому нужен ветер, чтобы плыть. Он больше похож на океанский лайнер, который рассекает воду, не обращая внимания ни на ветер, ни на волны. Он сам себе хозяин.

Вы, вероятно, уже заметили, что начинающий коммерческий агент крутится как волчок. Ему необходим только толчок, а потом он будет вертеться целый день, а то и целую неделю, пока не упадет. Опытный коммерческий агент — совсем другое дело. Он не похож ни на волчок, ни на заводную игрушку. Он стоически относится к сложностям своей профессии. Для него это — ежедневное приключение и, конечно же, оно предпочтительней, чем надежная, но скучная работа, которая обрекает человека на размеренный, монотонный образ жизни.

Какой бы ни была эта профессия, однообразной ее не назовешь. Один день не похож на другой. И когда коммерческий агент думает, что знает уже все трудности, которые могут оказаться у него на пути, он обязательно встретит новые.

Зато, уезжая в последнюю в своей жизни командировку, агент с гордостью может сказать, оглянувшись на пройденный им путь: «Благодарю Бога за мою непобедимую душу и бесконечное терпение!»

Совет 12. ПОДГОТОВЬТЕ ВСЕ ДЛЯ СЛЕДУЮЩЕГО ПОСЕЩЕНИЯ

Каждое посещение клиента не должно быть исключительно деловым. Клиент и коммерческий агент прежде всего люди и только потом — покупатель и продавец. Прежде чем начать переговоры и прежде чем попрощаться, необходимо поговорить о чем-то личном, о том, что не имеет отношения к делам.

Это не только требование вежливости, но и один из важнейших принципов искусства торговли. Каждый визит агента должен заканчиваться на приятной для клиента ноте. Слишком многие коммерческие агенты становятся необщительными, когда клиент отказывается от заключения сделки. Они теряют к собеседнику всякий интерес и начинают думать о следующем клиенте или о планах на завтрашний день. Взгляд становится отсутствующим, а речь торопливой. Очевидно, решив, что от этого клиента уже не получить сегодня заказа, они стараются побыстрее распрощаться с ним. Все, что можно от них ожидать, — это, в лучшем случае, формальное рукопожатие и «до свидания».

Если внезапно вы перестали испытывать к кому-то симпатию, то можете быть уверены: этот человек сразу же почувствует изменение ва-

шего отношения к нему. Люди очень редко ошибаются в подобных ситуациях. Женщины особенно быстро понимают, когда к ним относятся с искренней теплотой, а когда с фальшивой сердечностью. Да и многие мужчины это замечают.

Задача коммерческого агента — постоянно думать о следующем визите к клиенту и готовить для этого почву. Если он не сделает этого, то общение с клиентом больше повредит делу, чем принесет пользы. Агент — это человек, умеющий подготовить для себя хороший прием на будущее. Он как посол, целью которого является установить и поддерживать сердечное взаимопонимание между фирмой и клиентом.

Очень важно, чтобы тебя ожидала благоприятная обстановка. Прежде всего, это экономит время и облегчает процесс заключения сделки. Коммерческий агент, даже если ему не повезло и сделка не состоялась, обязан думать о том, как обеспечить себе дружеское расположение, когда снова придет к этому клиенту. Нечестность в деловых отношениях также недопустима. Агент, обманувший своего партнера или попытавшийся это сделать, не может быть уверен, что при следующем визите будет встречен радушно.

Многие таким образом сами портят свою репутацию, но продолжают называть себя коммерческими агентами. Они кочуют с места на место, нигде не задерживаясь надолго. Во сколько они обходятся фирмам, на которые работают, никто не может сказать. Будет даже выгоднее платить такому человеку за то, чтобы он оставался дома, чем терять из-за него свою клиентуру. Все опытные и компетентные коммерческие агенты знают, что большая часть их работы состоит в том, чтобы поддерживать дружеские связи между фирмой и ее клиентами. Поэтому агент, «обрабатывающий» новый район, должен все свое внимание направить на то, чтобы повсюду обеспечить себе дружеский прием. Одним словом, коммерческий агент должен быть любезным, он должен быть услужливым. Если клиент считает агента своим хорошим другом, самое главное уже достигнуто.

Я знаю одну фирму в одном английском городке, руководитель отдела торговли которой пробился на эту должность из коммерческих агентов. Долгое время он был для меня идеалом человека, который понимает, как сделать так, чтобы его хорошо принимали. Он принадлежал к тому типу людей, которые бывают идеальными соседями по лестничной площадке. Его доброжелательность производила такое впечатление, что он просто очаровывал вас.

Магнетизм? Может быть! Хотя скорее это — любовь к ближнему. Все равно, сила ли это обаяния или тонкий психологический расчет, можно назвать это как угодно, но это свойство характера — одно из необходимых для работы коммерческим агентом. Удивительно, но мало у кого из математиков, химиков, инженеров есть такая сила обаяния. И такие люди,

как правило, не могут преуспеть в торговле. Люди с техническим складом ума полностью полагаются на факты, цифры и свои знания. Они презирают чувства и не признают их. В основном они и не очень-то общительны. Поэтому, если бы я занимался продажей машин, то и тогда не доверил бы продавать их инженерам, а скорее поручил бы это людям, которые имеют склонность к искусству торговли.

Ведь искусство торговли в первую очередь означает умение ладить с людьми, а не с машинами. Продавцу нужно убедить покупателя в том, что покупка не только необходима, но и целесообразна. Большинство тех, кто занимается техникой, не могут сделать этого. Такой человек одинаково обходится со всеми клиентами и в глубине души презирает их за незнание тех вещей, которые кажутся ему элементарными. Наичужнейшее, чего может добиться продавец, — это благожелательное отношение к нему клиента. Оно и составляет настоящий престиж фирмы. Репутация судоходной компании «Кунард» стоит, безусловно, дороже, чем десяток ее кораблей. А какую громадную сумму в золоте составляет репутация Английского банка, даже представить себе невозможно.

Все сказанное здесь о репутации относится и к коммерческому агенту. Если у него репутация честного, вежливого и надежного человека, отлично знающего свой товар, то этот агент заработал себе лично принадлежащий капитал и никто не сможет его отнять. Никто из его сослуживцев, даже руководство фирмы не в силах разрушить его репутацию.

«Рад видеть вас снова», «Очень приятно, что вы снова пришли», «Пожалуйста, заходите». Если агента проважают такими словами — он настоящий профессионал. Дружеские отношения, рост числа клиентов — все это является доказательством профессионализма коммерческого агента.

Каждый агент в конце своей профессиональной деятельности может судить о своем успехе по числу и душевным качествам своих друзей. Да, успех каждого человека измеряется количеством порядочных людей, которые уважают его и верят ему. Как завоевывать друзей — это тайна менеджмента и настоящего искусства торговли.

Завоевать друзей означает обеспечить успех своему делу. Друзья всегда помогут, особенно если вам угрожает опасность или у вас трудности. Не смотрите на свою клиентуру, как на пашню или фруктовый сад со множеством яблонь. Не относитесь к людям как к владельцам чего-то, что вы хотите получить. Относитесь к ним как к своим друзьям и компаньонам, благодаря которым ваше дело не только приносит доход, но и душевное удовлетворение. Завоевывайте себе друзей — и ваш оборот будет расти сам собой. Обеспечьте себе доброжелательный прием — и у вас всегда будут заказы.

Заботой каждой фирмы является постоянная клиентура, а не люди, которые покупают один раз и, возможно, никогда не будут больше поку-

пать. Первая сделка редко приносит значительный доход. Только постоянная клиентура постоянно платит по счетам.

Новые клиенты дороги. Их нужно завоевывать либо с помощью рекламы, либо с помощью коммерческих агентов. Перспективная фирма растет, если растут ее обороты и слава. В такой фирме думают о сохранении своей клиентуры. Клиенты должны быть уверены: фирма будет существовать и завтра, и на следующий год, и через сорок лет. Она будет продавать свой товар и вам, и вашим детям, и внукам.

Хороший бизнесмен не считает свои доходы, исходя из результатов отдельных сделок. Он смотрит на свою клиентуру как на капитал. Клиент, который покупает в год товаров на пятьсот фунтов, стоит, по меньшей мере, тысячу фунтов. Почему? Потому что доход от оборота пятисот фунтов составляет приблизительно пятьдесят фунтов, а это равно пяти процентам от тысячи фунтов. Потерять такого клиента это все равно, что списать тысячу фунтов с вашего банковского счета. Мало кому из коммерческих агентов такое сравнение приходит в голову.

Вот почему коммерческий агент должен заботиться о том, чтобы его следующий визит был встречен доброжелательно. Он должен быть уверен в том, что сделал все, чтобы его клиент не потерял доверие к нему и к его фирме.

Особенно легко теряют квалификацию и становятся автоматами коммерческие агенты крупных фирм. Они попадают в сеть развитой структуры и уже не обращают никакого внимания на пожелания клиентов и их недовольство. Все крупные фирмы имеют тенденцию становиться бюрократическими. Это очень плохо для предприятия, но для торговли это просто губительно.

Коммерческие агенты никогда не должны быть автоматами, иначе они перестают приносить прибыль. Если необходимо всего лишь предложить образец и принять заказ, то есть более дешевые методы, чем посылать в поездки коммерческих агентов.

Совершенно не играет роли, насколько велика фирма, продажа ее продукции все равно остается очень личным делом. Как только клиент почувствует, что производитель или оптовик относятся к нему пренебрежительно, он при первом же удобном случае постарается покупать в другом месте. Клиенты не хотят быть безликими потребителями. Это человеческая психология, о которой часто забывают многие крупные фирмы.

Любая маленькая «фирма», состоящая из одного человека, может заработать больше крупной компании, в которой слишком много рутины и бюрократии. Так, например, Эндрю Карнеги, который обслуживает всех своих клиентов как личных друзей, получает сорок процентов дивидендов, а большой промышленный трест даже в лучшие годы не может достигнуть такого уровня.

К людям следует относиться по-человечески. И прежде всего это должны чувствовать клиенты. Настоящий продавец делает людей предметом своей особой заботы. Он изучает человеческую психологию. Он не держит в сердце никакой враждебности по отношению к своим клиентам. Он любит своих соседей, остается в дружеских связях с детьми и пожилыми людьми.

Вся гамма проявлений человеческой сути, все чувства, мысли и поступки привлекают внимание коммерческого агента, изучающего искусство торговли.

Человек! Он стоит над всем остальным. Вся торговля, в конце концов, это ведь просто общение людей. Оставайтесь человеком, и вы можете быть уверены в дружеском к себе отношении. А человек, которого встречают как друга, уверен в себе и постоянно побеждает.

СОДЕРЖАНИЕ

Герберт Н. Кэссон. ИСКУССТВО ДЕЛАТЬ И СОХРАНЯТЬ ДЕНЬГИ	3
ЧАСТЬ I. ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	4
Предисловие	4
Глава 1. Необходимы преимущества	5
Глава 2. Масштабы бизнеса должны соответствовать размерам капитала	10
Глава 3. Необходимо иметь современное оборудование	18
Глава 4. Подбирайте хороших работников	22
Глава 5. Завоевывайте положительную репутацию	29
Глава 6. Продвигайте свой сбыт	35
Глава 7. Организуйте свое время	41
Глава 8. Цените эффективные методы ведения бизнеса	46
Глава 9. Овладевайте специальными знаниями	57
Глава 10. Децентрализация управления	64
Глава 11. Главное внимание — чистой прибыли	70
Глава 12. Постоянное движение вперед	76
ЧАСТЬ II. 12 ПРАВИЛ ГЕРБЕРТА Н. КЭССОНА	81
Введение	81
Правило 1. Вкладывай деньги только в то, что знаешь	82
Правило 2. Никогда не вкладывай деньги под давлением	84
Правило 3. Делай деньги на собственности, а не на планах	87
Правило 4. Вкладывай деньги только в то, что можно перепродать	89
Правило 5. Получай свою прибыль	91
Правило 6. Слушай своего банкира	93
Правило 7. Покупай во время понижения, а продавай во время повышения цен	96
Правило 8. Держи деньги в обороте	98
Правило 9. Занимай столько, сколько можно вложить в бизнес	100
Правило 10. Занимай для развития, а не для хвостовства	102
Правило 11. Никогда не давай займы	105
Правило 12. Ставь на целую отрасль и следи за колебаниями цен	108
Герберт Н. Кэссон. ИСКУССТВО ТОРГОВАТЬ. СОВЕТЫ КОММЕРЧЕСКОМУ АГЕНТУ	111
Предисловие	112
Совет 1. Прежде всего говорите о «нем»	113
Совет 2. Больше слушайте — меньше говорите	117
Совет 3. Важнее помочь, чем показать образец	120
Совет 4. Сначала говорите о качестве, и только потом — о цене	124
Совет 5. Не считайте «нет» окончательным ответом	128
Совет 6. Быстрее заключайте договор. Оговорить детали можно потом	131
Совет 7. Поддерживайте репутацию своей фирмы	135
Совет 8. Каждую неделю делайте пару подготовительных визитов	139
Совет 9. Правильно распределяйте свое время	142
Совет 10. Поддерживайте себя в форме	146
Совет 11. Будьте мужественным	150
Совет 12. Подготовьте все для следующего посещения	154

Герберт Ньютон Кэссон
ИСКУССТВО ДЕЛАТЬ ДЕНЬГИ

Редактор	<i>М. Стерлигов</i>
Корректор	<i>И. Ефремова</i>
Художник	<i>А. Финогенов</i>
Вёрстка	<i>В. Решетников</i>

ЛР 062330 от 2 марта 1993

Подписано в печать 26.07.1997. Формат 60x88¹/₁₆. Бумага газетная.
Печать офсетная. Гарнитура Гельветика. Объем 10 п. л.
Тираж 20 000. Заказ № 1944

Издательство «Литера», 191028, г. Санкт-Петербург,
ул. Фурштадская, 19.

Издательство «ВИАН», 194100, г. Санкт-Петербург,
Лесной пр., д. 67, пом.35-к.

Отпечатано с готовых диапозитивов
в АООТ «Типография „Правда“».
191126, С.-Петербург, ул. Социалистическая, 14.