

Вам в руки эту книгу в Нью-Йорке. Но если выпустить — наша книга, наша компания теперь уже в мире.
Марк Мэнн, издатель, бизнес-продюсер, автор «Миллиарды на 100%

Кэмерон Герольд

Уходим В отрыв

Построение
эффективной компании



Кэмерон Герольд Уходим в отрыв. Построение эффективной компании

Текст предоставлен издательством

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=3931745

Уходим в отрыв. Построение эффективной компании: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2012

ISBN 978-5-91657-306-0

Аннотация

Эта книга о росте – о том, как его добиться и как управлять быстрорастущей компанией. Здесь нет общих теорий и тактик. Будучи опытным бизнес-консультантом, Кэмерон Герольд дает только практические советы – простые и максимально действенные.

Как спланировать рост? Как привлечь в компанию настоящих профессионалов? Как выстраивать эффективные коммуникации? Как организовать бесплатный маркетинг и PR? Как увлечь за собой сотрудников и повысить их производительность? Как успевать все – и в работе, и в личной жизни? Кэмерон Герольд раскрывает секреты, которые позволили его клиентам «уйти в отрыв», добившись стремительного роста в самые короткие сроки.

Книга поможет избежать ненужных ошибок владельцам растущего бизнеса. Она точно стоит вашего времени.

Содержание

Эту книгу хорошо дополняют:	4
Введение	5
Часть 1	6
Глава 1	6
Заглянуть в будущее	6
Как создать свою «картину»	7
Покиньте офис	8
Выключите компьютер	8
Думайте «куда», а не «как»	8
Мыслите нестандартно	8
Из чего складывается «картина»	9
«Картина» оживает	13
Стена «Представьте себе!»	14
Заручитесь поддержкой	15
Не заглядывайте далеко вперед	15
Не забывайте о «картине»	16
Картинная галерея	16
RedBalloon	16
Nurse Next Door	16
MCI	17
Глава 2	18
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Кэмерон Герольд

Уходим в отрыв. Построение эффективной компании

Эту книгу хорошо дополняют:

Джеффри Мур «Вторая космическая»

Джефф Колвин «У всех спад, у вас – подъем»

Боб Файфер «Издержки вниз – продажи вверх»

Джим Коллинз «От хорошего к великому»

Введение

Двукратный рост.

Да, все правильно. Эта книга покажет вам, как удвоить выручку и прибыль компании за три года. Шаги, которые я описываю, просты, однако требуют полной сосредоточенности.

Сконцентрируйтесь!

Мечта об удвоении размеров бизнеса может показаться недостижимой. Однако, по сути, речь идет о росте на 25 % в год в течение трех лет. И это реально. Я помог добиться этого роста десяткам компаний в семнадцати разных странах.

Удвоение, о котором мы говорим, касается не только дохода компании, но и размеров ее прибыли и количества свободного времени у вас и ваших сотрудников.

Сегодня среди моих клиентов компании с доходом от 3 до 240 миллионов долларов в год. Я веду популярный блог (www.BackPocketCOO.com/blog), и у меня более шестнадцати тысяч подписчиков в Twitter (twitter.com/cameronherold). Многие люди приходят послушать мои лекции. Некоторым удалось добиться роста от 50 до 100 % в год, но лишь единицам хватает стойкости не отступать от намеченной цели.

В этой книге я расскажу вам, как удвоить выручку и прибыль компании с помощью простых и эффективных действий: целенаправленного планирования, построения бизнеса и руководства им. Ключевые принципы, которыми я поделюсь, подкреплены примерами из моего личного опыта.

Мне хотелось сэкономить ваше время и силы, поэтому в заключительной главе я привел список из 58 пунктов, следуя которым вы пойдете вперед, не отклоняясь от поставленной цели.

Часть 1

Готовимся к быстрому росту

Глава 1

Свою мечту нужно увидеть

Что разум человека способен познать и вообразить, того он способен достичь.

Наполеон Хилл

Поставить перед собой цель удвоить компанию за три года просто. Кто же от этого откажется? Но вот поставить цель и достичь ее – далеко не одно и то же. Чтобы реализовать задуманное, нужно хорошо подготовиться. А для этого следует в деталях продумать картину своего будущего.

Многие люди строят амбициозные планы, но при этом не представляют себе, как в итоге будет выглядеть их компания. Если доход вырастет втрое или вчетверо, как изменится компания? Сколько людей придется нанять? Останетесь ли вы в том же офисе? А может быть, у вас их будет несколько? Будете ли вы предоставлять другие услуги? Если да, то какие? Одно дело описать будущее на словах, и совсем другое – нарисовать в воображении полную картину.

Создание такой «картины» (как я это называю), да еще в цвете, – первый шаг к стремительному росту. Задача может показаться простой, но на самом деле *увидеть* будущее гораздо сложнее, чем описать его с помощью цифр. Большинство предпринимателей с удивлением обнаруживают, что для этого требуются особые навыки. Как развить их в себе и как нарисовать «картину»? Об этом вы узнаете в этой главе.

И еще. Прежде чем потратить время и силы на создание образа своей компании, учтите один момент. Недостаточно просто нарисовать «картину». Она должна быть в центре внимания, каждый ваш сотрудник должен сосредоточиться точно на таком же образе. Если члены команды по-разному видят, какой будет компания через три года, нет никаких шансов, что картина, которую вы нарисовали себе сегодня, когда-нибудь станет явью.

Заглянуть в будущее

Вы когда-нибудь обращали внимание, как ведут себя спортсмены перед соревнованиями? В следующий раз, когда будете смотреть Олимпийские игры или чемпионат мира по легкой атлетике, понаблюдайте за прыгунами в высоту. Многие из них, перед тем как побежать к планке, замирают. Закрыв глаза, мотают головой или даже запрокидывают ее, стараясь сосредоточиться и ясно представить себе разбег и прыжок. Потом они открывают глаза, внимательно смотрят на перекладину и срываются с места, воссоздавая в реальности то, что мгновение назад было перед их мысленным взором. Спортсмены используют *концентрацию* и *визуализацию* для достижения желаемого результата и, представляя себе возможные препятствия, морально и физически готовятся к выполнению задачи.

Приемы концентрации и визуализации, применяемые спортсменами, можно и нужно использовать в бизнесе.

Впервые я узнал о приеме визуализации в 1998 году на официальном обеде, устроенном Организацией предпринимателей. Тогда я назвал этот прием «заглянуть в будущее»,

а через восемь лет услышал, как Дэвид Чок, предприниматель из Ванкувера, сказал о нем точно такими же словами. Очевидно, люди именно так представляют себе этот процесс.

За годы, прошедшие с того памятного обеда, я многое узнал о визуализации от спортивного психолога – тренера спортсменов-олимпийцев – и отточил свою технику. Этот прием я применял в разных ситуациях в бизнесе, и он не раз приносил мне успех.

Люди откликаются на вызов, а визуализация помогает им решить задачу. Когда сотрудники *видят*, какой будет компания через три года, им легче понять, какой шаг сделать дальше.

Более того, люди начинают ценить свою работу, когда чувствуют, что способствуют достижению общей цели. «Картина» помогает каждому в компании ощутить себя частью большого плана. Каждый видит то, что видят все остальные, включая генерального директора. У всех возникает ощущение, будто они абсолютные единомышленники, – да так оно и есть.

Как только вы «увидели» будущее и сформировали четкое представление о том, что для вас значит успех, вероятность его достижения резко повышается. Вот почему важно, чтобы вы сосредоточились, нарисовали зрительный образ и донесли до сотрудников, поставщиков, акционеров и даже клиентов то, как будет выглядеть ваш бизнес на каждом этапе роста. При этом речь идет не о списке дел, не о пятилетнем плане или официальном заявлении о видении компании. Такие заявления сотрудники пишут на собраниях. Правда, сформулировав миссию или концепцию развития в одном предложении, они навсегда о нем забывают.

«Картина» – нечто большее. Она возникает, когда предприниматель, основатель, генеральный директор – как бы вы себя ни называли, – стоя одной ногой в настоящем, вторую переносит в будущее, в то, «что могло бы быть».

Я считаю, что три года – оптимальный срок, через который имеет смысл «заглядывать». Этот промежуток достаточно короткий, так что «картина» будет реалистичной и достижимой. В то же время он достаточно долгий, чтобы вы успели реализовать новаторские и масштабные идеи. Сотрудники смогут вписать эту модель в свои повседневные планы и будут с энтузиазмом работать, добиваясь еще большего успеха, чем тот, который вы перед ними нарисовали.

Обычно «картина» принимает вид трех-четырёхстраничного документа, описывающего ваше представление о том, какой станет компания через три года, увеличившись вдвое. Может показаться, что ее довольно просто составить, но это не так.

Как создать свою «картину»

Первый шаг в создании «картины» – задать себе конкретные вопросы. Что вы *видите*, заглянув в будущее? Что вы *хотите* увидеть? В чем для вас проявление успеха? Не думайте о том, как вы будете добиваться его, просто сосредоточьтесь на *описании* того, что вы видите в недалеком будущем – через три года. Есть один хороший метод. Представьте себе, что вы снимаете каждую сторону своего бизнеса на видео: своих сотрудников, клиентов, отношения с поставщиками и так далее. Мысленно просмотрите это видео: какова через три года картина в целом и в деталях?

Чтобы ответить на эти вопросы, вам потребуется отвлечься от повседневных забот, связанных с управлением, и полностью сосредоточиться на визуализации будущего – так же, как спортсмены на Олимпиаде визуализируют свой прыжок.

Вот несколько советов, которые помогут вам. И помните, эти три-четыре страницы, которые вы испишете, будут самыми важными в вашей жизни.

Покиньте офис

Если вы попытаетесь рисовать «картину» в каком бы то ни было уголке своего офиса – неважно, за рабочим столом или в конференц-зале, – скорее всего, вы опять втянетесь в повседневные дела и не сможете полностью освободить свое воображение для путешествия в будущее. Когда вы работаете в своем кабинете, мозг начинает привычно отвлекаться на обычные проблемы, а это противоречит всей затее. Забудьте о текущих показателях, ежедневных задачах, обязанностях и вечном вопросе *как?* – дайте волю фантазии.

Лучший способ для этого занятия – сесть на берегу реки, пойти в лес, в горы или даже улечься в гамаке во дворе своего дома и начать записывать мысли.

Выключите компьютер

Не садитесь за компьютер, когда начнете творить! Вас непременно затянет водоворот повседневных писем и проблем. Вместо этого возьмите ручку и бумагу. В том, чтобы сначала набросать все от руки, есть некое волшебство. Я, например, нашел большой блокнот с нелинованными страницами. Сначала мне было трудно мыслить абстрактно, поскольку я по природе склонен к рациональному (у меня больше развито левое полушарие). Но я развернул блокнот горизонтально и стал записывать мысли о том, как мог бы выглядеть мой бизнес через три года.

Думайте «куда», а не «как»

Посмотрите на дорогу перед вами. Не думайте о том, *как* вы по ней пойдете. Будучи операционным директором компании 1-800-GOT-JUNK? я сознательно не участвовал в создании «картины», потому что склонен мыслить с позиции «как». В отличие от меня основатель компании Брайан Скудамор думал в направлении «куда»: глядя на дорогу перед собой, он видел, куда хочет по ней дойти. Участвуя в создании «картины» для этой компании, я бы только мешал всем, постоянно думая о том, *как* мы это осуществим. Теперь я знаю, как перестать то и дело спрашивать «как?».

Мыслите нестандартно

Мне трудно мыслить творчески, но и здесь нет ничего невозможного. Если я научился этому, то и вы сможете! Чтобы создать «картину», необходимо выйти из привычной среды – это я настоятельно рекомендую. Чтобы наверняка настроиться на творческий лад, подумайте о чем-нибудь совершенно из ряда вон выходящем, может быть, даже слишком безумном, чтобы обсуждать это на совещании или вообще серьезно к этому относиться.

Я часто прибегаю к технике, которую называют *майндмэп*¹. Она позволяет отображать на бумаге поток мыслей, не останавливаясь на объяснениях стратегии достижения желаемого. Вот хорошее правило, которое помогает высвободить фантазию: если что-то, что пришло вам в голову, кажется странным или невероятным, обязательно включите это в «картину».

¹ Майндмэп (от англ. *mind map* – карта мыслей, или ментальная карта) – техника визуализации мышления и альтернативной записи, основанная на отображении ассоциативных связей. *Прим. ред.*

Из чего складывается «картина»

Представьте себе, что вы отправились в будущее на машине времени. Пункт назначения – 31 декабря три года спустя. Вы обходите офисные помещения своей компании с блокнотом в руке.

- Что вы видите?
- Что слышите?
- Что говорят клиенты?
- Что о вас пишут СМИ?
- О чем говорят сотрудники, стоя у кулера?
- А что с маркетингом? Вы уже продвигаете свои товары или услуги по всему миру?

Запускаете новую рекламу в Интернете?

• Чем вы занимаетесь в течение дня? Вы уделяете внимание стратегии, тимбилдингу, отношениям с клиентами и т. д.?

- Каковы финансовые показатели вашей компании?
- Как финансируется ваш бизнес?
- Как сотрудники способствуют реализации ключевых ценностей компании?

Обдумайте ключевые аспекты своего бизнеса: корпоративную культуру, персонал, маркетинг, продажи, ИТ, операции, финансы, производство, коммуникации, обслуживание клиентов, разработки, вовлеченность сотрудников, сколько времени они тратят на работу и частную жизнь и так далее. Подумайте также о том, как вы будете взаимодействовать с ключевыми партнерами. И помните, что вам надо представить себе все это после того, как компания удвоилась в размерах.

Изложив в форме ментальной карты все идеи, которые пришли мне в голову, я смог затем свести их в единое описание. Я организовал их по категориям: маркетинг, финансы, ИТ, операции, обслуживание клиентов, вовлеченность сотрудников и т. д.

* * *

«Картина» – это документ примерно на три страницы, красочно и подробно описывающий, как высший руководитель компании представляет себе компанию через три года, не уточняя, как именно это видение будет реализовано. «Картина» описывает будущее, а не то, как вы до него доживете. На с. 20 изложена моя «картина»; ее же можно также найти на моем сайте (www.BackPocketCOO.com).

Картина 2013

Вот как я вижу свой бизнес – BackPocket COO – на 31 декабря 2013 года. Я рассказываю вам обо всем потому, что это поможет воплотить мои планы в жизнь. И надеюсь, вдохновит вас на создание собственной «картины»!

Чем я занимаюсь

Почему я этим занимаюсь, понятно: мне нравится помогать предпринимателям превращать их мечты в реальность. Как я это делаю, тоже ясно: выступаю на известных конференциях. В очереди за моими лекциями стоят такие ассоциации, как Организация молодых руководителей (Young

Presidents' Organization) и Организация предпринимателей (Entrepreneurs' Organization). Агентства, которые устраивают лекции и семинары, активно приглашают меня для работы с самыми важными клиентами. Мои консультации помогают директорам и их командам увеличивать бизнес. Компании предлагают мне присутствовать на заседаниях их советов директоров. Мои книги, аудио- и видеодиски раскупают предприниматели по всему миру.

Находить верные решения мне помогает внутренний голос. Я доверяю своей интуиции. Мне доставляет удовольствие работа с предпринимателями, мне нравится помогать им воплощать мечты в жизнь даже тогда, когда мои собственные мечты еще только обретают очертания. Меня все устраивает, денег и времени предостаточно. Моя компания растет, потому что предприниматели рассказывают друг другу обо мне. Компании стремятся нанять меня, потому что причины, по которым я делаю свое дело, близки и им.

Я работаю только с теми клиентами, которые мне «подходят», и у меня есть длинный список дел, которыми я предпочел бы заняться, вместо того чтобы работать с теми, кто мне не по нутру. Я делюсь своим списком с любым, кто попросит, и это помогает мне вычеркивать ненужное.

Что я чувствую

Я уже добился успеха. Я чувствую это каждый день. Я не витаю в облаках, потому что не сосредотачиваюсь на будущем – я уже там. Все остальное, что я делаю, приобретаю и чего достигаю, – это дополнительный бонус. Я счастлив в настоящем. У меня достаточно свободного времени, чтобы возить детей в школу, проводить время с женой среди дня, обедать по два-три часа с друзьями посреди недели.

Все твердят мне, что я выгляжу спокойным и уверенным. Я чувствую, что мне повезло, что я занимаюсь нужным делом. Мои дни проходят интересно и спокойно, и я сам распоряжаюсь своим временем. Мне интересна каждая встреча с предпринимателями. Я чувствую, что меня ценят люди, с которыми я работаю. Мне очень приятно получать похвалы от окружающих, я купаюсь в них. Я знаю, что вношу значительный вклад в успех каждого своего клиента.

Программы

Я определил для себя, что у меня хорошо получается, и придерживаюсь этого.

Лекции. Я делюсь своим опытом в сфере руководства компаниями и их роста. Мои презентации – в духе Сета Година²: почти полное отсутствие текста на слайдах, они сознательно построены как поток мыслей. Я часто выступаю в международных филиалах Организации молодых руководителей, на конференциях American Express, TED, на мероприятиях журналов Inc., Fortune.

Семинары. Я регулярно читаю однодневные и четырехчасовые семинары в компаниях, которые находятся в тех городах, куда я приезжаю с лекциями. Кроме того, я веду одно- и двухдневные программы «Лагерь

² Сет Годин (род. 1960) – американский маркетолог, автор деловых книг. *Прим. ред.*

роста» в Ванкувере и Уистлере, где собираются компании и сотрудники со всей Северной Америки.

DVD, CD и книги. Слушатели лекций регулярно покупают мои диски и книги для своих сотрудников, потому что знают: это проще, чем пытаться научить их тому, чему только что сами научились.

Онлайн-семинары. В моих интернет-семинарах участвуют сотни компаний и тысячи специалистов.

Консультационная деятельность. Мои клиенты работают со мной в среднем в течение года. Те же, кто уходит, делают это потому, что больше не нуждаются в моих наставлениях или напоминании о том, какие цели перед ними стоят. Я никогда не веду более двенадцати клиентов в месяц. Мои гонорары для новых клиентов растут с каждым годом, а расценки для старых замораживаются.

Ведение начинающих компаний. Я привлекаю пять новых клиентов в год. Они платят мне деньгами или акциями – таким образом я становлюсь вовлеченным в их рост. Я постоянно консультирую их, а мое имя появляется в списке совета директоров. Я весьма популярный консультант и наставник для компаний, основанных венчурными предпринимателями. Для них заполучить меня в свою команду стало чем-то само собой разумеющимся.

Советы директоров. Меня регулярно просят войти в совет директоров публичных компаний.

Культура и дух

Моя работа с генеральными директорами – приятное сочетание активного труда, экстремальных перегрузок, радостного волнения и игры. Я работаю только с теми компаниями, с которыми мне не стыдно связывать свое имя. Я не иду на компромиссы.

Бренд/имидж

Мой бренд узнаваем. Знакомясь со мной, люди сразу все понимают. Меня любят и уважают. Слышно, как люди перешептываются: «Мне нужен кто-то вроде Кэмерона Герольда». Я выгляжу уверенным и спокойным, в стиле Роберта Грэхема³. Те, кто меня знает, говорят: «Этот стиль тебе очень идет!» Моему имиджу соответствуют и сайт, и рекламные материалы.

Спонсоры

Моя работа привлекает спонсоров высокого уровня с прекрасной репутацией. Они размещают рекламу на моем ноутбуке и телефоне, предоставляют мне одежду, технику, чемоданы и автомобили, чтобы их бренды мелькали перед глазами моих клиентов.

Лидерство

Клиенты говорят, что я заставляю их отчитываться за те действия, которые они предпринимают для роста своих компаний. Они руководствуются моими советами, поскольку это помогает повышать производительность. Компании ценят то, что я вхожу в их команду как топ-менеджер, которого в обычной ситуации они не могли бы себе

³ Роберт Грэхем (1938–2008) – знаменитый американский скульптор. *Прим. перев.*

позволить. Клиенты постоянно говорят, что мое руководство сэкономило – или принесло – им миллионы долларов.

Стиль общения

Я не выбираю выражения – и тем самым вызываю восхищение. (Однако я уже избавился от привычки браниться со сцены.) Люди доверяют мне, потому что я говорю то, что думаю. Я думаю вслух – и меня уважают за это. Все говорят, что я как глоток свежего воздуха. Я не приукрашиваю реальность. Я произношу вслух то, о чем думают другие.

Работа с клиентами

Мои клиенты знают, что я держу слово. Компании, которые я консультирую, считают: им повезло, что я им помогаю. Они убеждены, что, заплатив за мои услуги кругленькую сумму, взамен они получили нечто гораздо более ценное. Считают, что каждая встреча со мной приносит им огромную пользу. Они говорят: у меня безопасность Volvo, маневренность BMW и лоск Aston Martin. Они хотели бы, чтобы я работал у них на полную ставку, но счастливы тем, что я могу им уделить немного времени.

Систематизация

Мои сотрудники работают на меня удаленно, через Интернет, находясь в Индии или на Филиппинах. Они выполняют для меня качественную работу за часть той суммы, которую клиенты платят мне. Я научился строить свой бизнес, не нанимая людей на полный рабочий день.

СМИ

СМИ часто обращаются ко мне как к эксперту. Они освещают мою деятельность и предлагают вести постоянную рубрику в печатных и интернет-изданиях. В свою очередь, статьи обо мне выкладываются на моем сайте, что помогает формировать доверие клиентов и развивает мой собственный бренд.

Прибыльность

Я по-прежнему зарабатываю много денег, занимаясь любимым делом. У меня есть акции и опционы многих компаний-клиентов, и это дает мне дополнительную прибыль от роста, которого я помог добиться. Я работаю неполный рабочий день и продолжаю искать способы увеличения своих доходов, не увеличивая при этом свою занятость. Я стремлюсь иметь достаточно источников пассивного дохода и сбережений к пятидесятилетнему возрасту, чтобы больше времени посвящать социальному предпринимательству.

Фитнес

Фитнес важен. Я отбираю себе в клиенты те компании, чьи гендиректора активно занимаются спортом и имеют увлечения помимо работы. Я тренируюсь в спортзале или играю с ними во время деловых поездок. Во всех «Лагерьях роста» предусмотрено время для активного отдыха.

Гармония

Я оставляю себе несколько дней в каждой поездке, чтобы насладиться пребыванием в той или иной стране. Жена и/или дети ездят со мной как минимум дважды в год. Раз в год мы с семьей совершаем кругосветное путешествие. Отношение моих заработков к стоимости гостиничного номера в сутки постоянно растет. Чаще всего по пятницам я беру выходной. Во время командировок я договариваюсь в Twitter о встрече с друзьями, чтобы не обедать в одиночку. Я стараюсь сделать поездки как можно интереснее. Каждый раз устраиваю как минимум одну вылазку в город или на природу.

Наставники

Я общаюсь с теми, кто уже «всё понял». Я беру с них пример, поэтому мне не приходится до всего доходить самому. Я известен как «связующее звено», потому что многих знаю и регулярно обращаюсь к ним за помощью, используя возможности социальных сетей вроде LinkedIn⁴, Facebook и A Small World.

Семья и друзья

Я регулярно провожу время с друзьями и семьей, и для меня это важнее работы. Я отправляюсь только в те города, где мне хочется побывать или куда могу взять с собой семью и друзей. Отказываюсь участвовать в мероприятиях, которые отнимут у меня слишком много времени или обещают очень малую пользу. Каждый год мы с семьей уезжаем куда-нибудь на довольно длинные каникулы. Я внимателен в отношениях как со старыми, так и с новыми друзьями и часто звоню им, просто чтобы поздороваться. Огромная часть моей жизни – фитнес. Каждую неделю я бегаю, играю в гольф и теннис, катаюсь на лыжах, тренируюсь в зале с персональным тренером. Каждое лето я хожу в пешие походы. Burning Man⁵ – по-прежнему обязательное для посещения событие. Я провожу время с позитивно настроенными людьми. Я включаю времяпрепровождение с семьей в список важных дел и стараюсь, чтобы близкие тоже уделяли мне время.

«Картина» оживает

В 1-800-GOT-JUNK? мы добились того, чтобы наша «картина» стала реальностью. Я упоминал уже, что именно Брайан Скудамор был «первопроходцем», который записал свое представление о будущем компании. Он передал мне первую «картину» в октябре 2000-го, после того как вернулся из родительского дома на острове Боуэн под Ванкувером, где у него была возможность поразмышлять у причала. Это было его видение компании к концу 2003 года. В тот день, когда он сидел на берегу Хорсшу Бей, он не знал, *как* будет реализовывать то, что предстало перед его взором, но записывал все, что приходило в голову.

Со временем я понял, что претворение в жизнь «картины» для многих людей отнюдь не интуитивно понятный процесс. Большинство не думает о том, какой дорогой они пойдут

⁴ Социальная сеть для поиска и установления деловых контактов. *Прим. ред.*

⁵ Ежегодный фестиваль современного искусства и радикального самовыражения, проходит в пустыне Блэк Рок, штат Невада. Получил свое название от традиции сожжения огромной деревянной фигуры человека. *Прим. перев.*

к личному или корпоративному успеху, а даже если и думают, легко могут «заблудиться». Чтобы самому не сбиться с пути и всегда видеть перед собой цель, я постоянно повторял про себя такую фразу: «Придумай, поверь и достигни»⁶.

Эти слова стали нашей «мантрой», когда мы знакомили с «картиной» всех сотрудников компании. Результаты оказались удивительными! Открывая человеку картину будущего, вы превращаете его в своего союзника. Как только вы донесете свое видение до всех сотрудников, люди невероятным образом скоординируют свои усилия и вскоре окажутся не менее сплоченными, чем экипаж военного самолета. Они будут инстинктивно принимать решения, соответствующие общей цели. Это очень мощная штука.

Более того, мы рассказали о «картине» посторонним людям, и результаты оказались не менее поразительными. Вы боитесь, что кто-нибудь украдет ваши идеи? Бросьте! Весь секрет в том, что ваша «картина» не объясняет, как именно вы будете это делать. Вы же не выдаете секрет бабушкиного пирога! Вы просто рассказываете, каким будет будущее компании, а потом все – как внутри компании, так и вне ее – делают так, чтобы это будущее состоялось.

Копия «картины» для BackPocket COO есть на моем сайте, и я раздаю ее всем, кто попросит. Меня не волнует, что ее увидят конкуренты. Я хочу, чтобы ее увидел *весь мир*. Чем больше людей будут отчетливо осознавать, какой я вижу свою компанию, тем выше вероятность, что они помогут мне воплотить это видение. (Пожалуйста, расскажите о моей «картине» своим друзьям!)

Стена «Представьте себе!»

Позже, создавая новые версии «картин», Брайан стал интересоваться у сотрудников и наших франчайзи, каким они видят будущее 1-800-GOT-JUNK? Это напоминало ящик для предложений – у сотрудников постоянно возникали классные идеи, причем обычно в кулуарных разговорах: «Вот было бы круто, если бы в будущем произошло то-то или то-то...» Некоторые их идеи стали частью «картин» на 2006 и 2009 годы.

В какой-то момент мы начали записывать все возникавшие мысли на листочках бумаги и вывешивать их на стену, которую назвали «Представьте себе!». Сотрудники делились своими соображениями, а руководство подписывалось под ними, прежде чем поместить на стену. Мы еще не знали, что из этого получится, но идеи уже витали в воздухе. Они были менее конкретными, чем наша «картина», – но эта стена была нужна, чтобы сотрудники не переставали фантазировать и мечтать об успешном будущем компании. Эту стену видели и наши гости, которые тоже заражались энтузиазмом.

В 1-800-GOT-JUNK? мы называли свой офис Junction⁷, и одна сотрудница, Кейти Дансворт, нарисовала в своем воображении, как в будущем он превратится в популярное туристическое место (подробности я изложу чуть позже). Затем Линдси Перофф представила себе, что наша компания попала на популярное телешоу – как это и произошло позже.

Однажды, когда мы вывешивали новые листочки на стену «Представьте себе!», мне попалась бумажка с идеей о том, что Гарвардская школа бизнеса посвятит нам бизнес-кейс. В свое время я высказал эту мысль почти в шутку, хотя действительно считал, что студентам будет интересно изучить опыт 1-800-GOT-JUNK? потому что мы строили бренд мирового уровня.

⁶ Афоризм Наполеона Хилла (1883–1970), философа и психолога успеха, автора мирового бестселлера *Think and Grow Rich* (издана на русском языке: *Думай и богатей*. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2011). *Прим. ред.*

⁷ Омофон слова *junction* – перекресток, пересечение дорог (англ.). *Прим. перев.*

Гарвард узнал о нас. И произошло это не случайно, а именно благодаря нашей стене! Дело в том, что стену с запиской о желании войти в кейс Гарвардской школы бизнеса видело столько клиентов, продавцов и гостей, что в конце концов кто-то из них сказал: «О, а я знаю кое-кого в Гарварде, кто занимается отбором кейсов, могу познакомить». Разумеется, мы согласились. Если бы мы не вывесили тогда эту идею на стену, этого бы, возможно, не произошло или произошло бы, но намного позже. Так или иначе, но то, что мы придумали и во что поверили – попасть в кейс Гарварда, – воплотилось в реальность.

Вот другой пример действенности нашей «мантры». Один из наших менеджеров по маркетингу, Андреа Бэкстер, как-то зашла к нам и сказала: «Представьте себе: название нашей компании размещено на стаканчиках Starbucks!» Должен признаться, я решил, что она немного не в себе, но промолчал. Она продолжила: «Не думайте о том, *как*, но это случится. Если вы представите себе, что так и будет через три года, я позабочусь о том, чтобы это произошло!» Тогда я понял, что она действительно сумасшедшая, но ее энтузиазм и уверенность мне очень понравились.

Когда несколько месяцев спустя она сказала, что название 1-800-GOT-JUNK? вместе с соответствующей цитатой скоро будет напечатано на десяти миллионах стаканчиков кофеен Starbucks по всей Северной Америке – *бесплатно!* – я понял, что наша мантра «придумай, поверь и достигни» и правда работает. Вначале в Starbucks сказали, что Андреа может разместить на стаканчиках какую-нибудь фразу от нашего основателя, но не название компании. Андреа ответила: «Нет, вы *должны* поставить наше название! Это часть нашей мечты. Именно так написано на нашей стене!» Она отправила в Starbucks фотографию стены «Представьте себе!» и убедила их. Ее вера в идею помогла нам достичь цели. Это была превосходная реклама нашего бренда – она нам ничего не стоила, но благодаря ей о нас стали говорить как об отличном месте работы в Ванкувере.

Когда Кейти Дансворт пришла в голову мысль о том, что наш офис станет достопримечательностью, мы тоже посчитали ее сумасшедшей. Как бы то ни было, прошло шесть лет, и сейчас мы предлагаем пятничные туры по нашему офису для 25–30 бизнесменов. «Мечта» Кейти стала былью. Мы, конечно, еще не туристическая Мекка, но если люди и СМИ будут говорить о нас, то вскоре Junktion станет одним из лучших «направлений офисного туризма».

Итак, чтобы извлечь максимум пользы из вашей «картины», сделайте следующее.

Заручитесь поддержкой

Как только вы «дорисуете» свою «картину», покажите ее сотрудникам, поставщикам, клиентам. Вы увидите, как люди станут соотносить свои действия с вашими целями и «картина» начнет оживать.

Благодаря ей ваши сотрудники увидят свое место в общей схеме. Я знаю даже одну компанию, где каждый отдел составляет свою версию «картины» и потом все они вписываются в одну большую. В общем, когда вы продемонстрируете «картину» сотрудникам, у них возникнет подсознательное стремление принимать решения, согласующиеся с вашей программой. Затем другие люди – уже за пределами компании, – узнав о вашей «картине», *сознательно* станут помогать вам претворять ее в жизнь, потому что увидят, как она заряжает позитивной энергией.

Не заглядывайте далеко вперед

Главная причина, почему я рекомендую придерживаться именно трехлетнего плана, заключается в том, что более долгие периоды, как правило, дают на психику. Посмотрите на задачу так: чтобы создать «картину», вам нужно одной ногой твердо стоять в настоящем, а второй мысленно переступить в будущее. Если вы попытаетесь сделать слишком большой

шаг, вы потеряете равновесие и упадете. Поэтому оставайтесь там, в вашем будущем через три года, и записывайте все, что видите. За шесть месяцев до конца этого периода начните создавать следующую «картину».

Не забывайте о «картине»

Предложите всем сотрудникам и поставщикам перечитывать ее в течение года. Для этого идеально подходит время ежеквартального планирования. К примеру, на наших совещаниях я выделял несколько минут, чтобы сотрудники могли прочитать «картину» про себя и обвести маркером те слова или фразы, которые им больше всего нравятся. Затем каждый зачитывал вслух обведенные им места. Это упражнение обеспечивает единый настрой всей команды перед началом мозгового штурма и помогает в планировании и расстановке приоритетов в отношении будущих проектов.

В MCI, международном коммуникативном агентстве с головным офисом в Женеве (ее «картина» приведена далее), сотрудники читают по одному разделу «картины» перед началом каждой встречи, на которой присутствует больше двух человек. Они ревностно следят за тем, чтобы не отступить от своего видения и чтобы все решения и обсуждения ему соответствовали.

Картинная галерея

Получив положительный опыт в 1-800-GOT-JUNK? я ознакомил с концепцией «картины» многие компании. Все авторы «экспонатов» картинной галереи, описанной в этом разделе, делали именно то, что надлежит сделать и вам: они вырвались за рамки корпоративной рутины, цифр и показателей, чтобы ответить на простой вопрос: «На что в действительности способна наша компания?» Вы должны подойти к своей «картине» точно так же. Посмотрите на нее как на главную возможность сделать ваш бизнес успешным.

Некоторые из тех компаний, что я консультировал, провели особенно выдающуюся работу. Вот лишь несколько «звездных» примеров, которые могут вдохновить вас на собственное творчество.

RedBalloon

RedBalloon – ведущий интернет-магазин подарочных купонов на необычное времяпрепровождение в Австралии и Новой Зеландии – очень постарался, создавая свою «картину». Она буквально завораживает: дизайнер использовал шрифты разных цветов и размеров и анимационные эффекты, чтобы увлечь и не отпускать читателя.

Nurse Next Door

Nurse Next Door – компания, предоставляющая медицинское обслуживание пожилым людям на дому в США и Канаде, – тоже интересно подошла к оформлению. Они сделали слайд-шоу в PowerPoint и сопроводили его аудиозаписью, где один из основателей компании Кен Сим читает «картину», а в это время фотографии и графика сменяют друг друга. Зрительные образы – отличное дополнение, вовлекающее читателя и закрепляющее идеи в его сознании. Мне очень понравилось, что они выложили свою «картину» на YouTube. (Единственное замечание: они замахнулись на слишком далекое будущее – в некоторых разделах от десяти до двадцати лет.)

MCI

Гендиректор компании MCI сделал потрясающее видеообращение. Себастьян Тонде стоит у экрана, на котором появляются графики, и объясняет, что это за «картина» и зачем он ее написал.

Компания Себастьяна уже вела деятельность в 25 странах мира, когда он впервые с моей помощью создал «картину». После этого он привел меня на совещание, чтобы я объяснил руководителям филиалов разных стран, в чем смысл этой затеи. Это был отличный способ донести идею и сразу познакомить с видением будущего всех сотрудников компании.

* * *

За годы работы я стал свидетелем того, насколько прием визуализации, которому обучают олимпийцев, актуален в деловом мире. Создавая «картину» – зримый образ будущего, вы не должны думать *как*; сосредоточьтесь на конечном *результате*. Подключая сотрудников к претворению в жизнь задуманного, вы фактически набираете в свою команду единомышленников.

Пока ваш мозг активно генерирует идеи, почему бы тут же не начать записывать их? Набросайте самые первые мысли о своей компании. Как она будет выглядеть через три года?

Решив записать свое представление о будущем – написать свою «картину», вы получите прекрасный инструмент для обратного планирования собственного успеха.

Глава 2

Обратное планирование

Если вы не знаете, куда идете, то любая дорога сможет привести вас туда.

Льюис Кэрролл. «Алиса в Стране чудес»

Для того чтобы ваша «картина» стала реальностью, вам нужно действовать. А для этого вы должны сосредоточиться и поставить перед собой *цели*. Самое интересное, что, планируя конкретные шаги, вам не нужно фокусироваться на будущем, вы должны думать в обратном направлении. Да-да, в *обратном*! Это означает, что сначала следует определить свои *цели* и только потом – *способы* их достижения. По сути, это будет обратным планированием вашего успешного бизнеса.

Такую практику мы ввели в моей первой компании, College Pro Painters, еще в 1986 году. Тогда мы называли это «планом обратного процесса». Он вступал в силу после того, как были определены цели нашей компании и команды.

Когда я управлял College Pro Painters, мне был двадцать один год. Тогда я фактически «сконструировал от обратного» всю компанию. Я четко знал, что хочу заработать 12 000 долларов за первое лето, и, чтобы добиться этого, изучил все данные отчетности. Я определил, какие должен получить доходы. Рассчитал, какую валовую маржу нужно иметь, чтобы покрыть накладные расходы. Я знал, сколько мне нужно рабочих мест, сколько маляров должны работать и даже какой должна быть валовая маржа на час рабочего времени. Опираясь на все эти цифры, я ставил цели на каждые день, неделю и месяц. Затем измерял всё и вся и работал как одержимый, чтобы достичь их. И добился этого!

Вы тоже можете применить обратное планирование в целях роста прибыли, это несложно. Именно так мы поступили в 1-800-GOT-JUNK? когда задумали в течение пяти лет поднять продажи с 2 до 100 миллионов долларов. Мы просто высчитали и расписали все цифры, начиная с пятого года и заканчивая первым. Мы рассматривали разные сценарии и выбирали те, которые нам больше нравились и которые, как казалось, реально воплотить в жизнь. Мы посчитали, какими должны быть ежегодные доходы. Определили, как добиться таких продаж, кто нам для этого нужен и так далее. Мы даже нарисовали структурные схемы организации, чтобы иметь наглядное представление о том, какой будет компания через три года, два года и так далее. Мы создали большую таблицу, куда вошли показатели во всех тех областях, которые смогли предусмотреть и рассчитать. Максимально подробно описали, какими должны быть показатели каждого следующего года.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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