

Наполовину ученый, наполовину путешественник, Тим Феррисс создал новую дорожную карту совершенно нового мира. Я прочитал эту книгу на одном дыхании, я никогда не читал ничего подобного прежде.

Чарльз Л. Брок, председатель и член совета директоров группы компаний Brock Capital Group; бывший финансовый директор и глава операционного отдела, а также главный консультант компании Scholastic, Inc. и бывший президент Ассоциации Гарвардской школы права

Аутсорсинг больше не прерогатива компаний из списка Fortune 500. Небольшие и средние компании, также как штатные сотрудники, могут работать удаленно, чтобы увеличить свою производительность и освободить время для более важных вещей.

Вивек Кулькарни, член совета директоров компании Brickwork India, бывший глава министерства по ИТ в Бангалоре, обладатель титула «технобюрократ», благодаря которому Бангалор и ИТ нашли свою нишу в Индии

Тим — мастер! Я это точно знаю. Я видел, как он двигался на пути к богатству и как он стал успешным предпринимателем. Он всегда ищет лучший путь.

Дэн Партленд, лауреат премии «Эмми», продюсер реалити-шоу American High («Американский кайф») и Welcome to the Dollhouse («Добро пожаловать в кукольный дом»)

Книга «Как работать по четыре часа в неделю» необходима каждому, кто хочет жить полной жизнью. Купите эту книгу и прочитайте ее прежде, чем вы пожертвуете большим!

Джон Ласк, менеджер по группе товаров в головном офисе Microsoft World Headquarters

Если вы хотите осуществить свои мечты сейчас, а не через 20 или 30 лет, купите эту книгу!

Лора Роден, председатель Ассоциации начинающих предпринимателей Силиконовой долины и преподаватель корпоративного финансирования в Университете Сан-Хосе

С этим видом тайм-менеджмента, который позволяет сосредоточиться на важных вещах, можно сделать в 15 раз больше, чем при обычной продолжительности рабочей недели.

Тим Дрейпер, основатель компании Draper Fisher Jurvetson, специализирующейся на финансах и инновациях, в том числе финансировавшей сайты Hotmail, Skype и Overture.com

Тиму удалось сделать то, о чем большинство людей только мечтают. Не могу поверить, что он раскрыл все свои секреты. Каждый обязан прочитать эту книгу!

Стивен Ки, известный изобретатель и дизайнер команды разработчиков игрушки «Медвежонок Ракспин» и устройств для игры «Лазертаг», консультант телешоу American Inventor («Американский изобретатель»)

**Как работать
по четыре часа
в неделю**

The 4-Hour Workweek

Escape 9—5, live anywhere,
and join the new rich

TIMOTHY FERRISS

CROWN PUBLISHERS NEW YORK

Как работать по четыре часа в неделю

И при этом не торчать в офисе
«от звонка до звонка»,
жить где угодно и богатеть

ТИМОТИ ФЕРРИС

УДК 111.159.9
ББК 88.5

Ф98 ФЕРРИС Т.

КАК РАБОТАТЬ ПО ЧЕТЫРЕ ЧАСА В НЕДЕЛЮ/ ТИМОТИ ФЕРРИС; ПЕР. С АНГЛ. — М.:
Издательство «Добрая книга», 2009. — 312 с.

ISBN 978-5-98124-310-3

Перевод: У. Салпина

Если вы стремитесь освободиться от офисного рабства, мечтаете объездить весь мир, зарабатывать кругленькие суммы, не жертвуя собой, или просто хотите больше получать удовольствия от жизни и меньше работать, эта книга станет для вас руководством к действию.

Автор рассказывает о секретах «новых богатых» — представителей быстро набирающей популярность субкультуры, которые отказались от «синдрома отложенной жизни» и научились вести роскошную жизнь «здесь и сейчас», управляя своим временем и большую часть жизни путешествуя по свету.

Сбросьте оковы офисного рабства, освоите новый стиль, примите новую философию жизни и присоединяйтесь к новому поколению творческих и успешных людей — вы этого заслуживаете!



Издательство «Добрая книга»

Телефон для оптовых покупателей: (495) 650-44-41

Адрес для переписки / e-mail: mail@dkniga.ru

Адрес нашей страницы в Интернете: www.dkniga.ru

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах или передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными, включая запись на магнитный носитель, — любой части этой книги запрещены без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Издание осуществлено по соглашению с издательством Crown Publishers, подразделением Random House, Inc., и литературным агентством Synopsis.

Сделано в России
ISBN 978-5-98124-310-3

© Tim Ferris, 2007

© Издание на русском языке, перевод на русский язык.
ООО «Издательство «Добрая книга», 2008

*Посвящается моим родителям,
Дональду и Фрэнсис Феррис,
которые объяснили маленькому сорванцу,
что плясать под собственную дудку — это здорово.
Я люблю вас обоих, вам я обязан всем.*

Оглавление

Самое главное

Вопросы и ответы для сомневающихся.....	13
Обо мне и о том, зачем вам нужна эта книга	15
Хронология патологии	23

Шаг I: П — постановка задачи

ГЛАВА 1. Предостережения и сравнения: как просадить миллион за одну ночь.....	31
ГЛАВА 2. Правила, которые меняют правила: все, что популярно, — негодно	39
ГЛАВА 3. Шаг в сторону: как не поддаваться страху.....	49
ГЛАВА 4. Перезагрузка: как быть неблагоприятным и знать, чего хочешь	59

Шаг II: Л — ликвидация

ГЛАВА 5. Конец тайм-менеджмента: иллюзии и итальянцы	75
ГЛАВА 6. Низкоинформационная диета: культивация избирательного невежества	91
ГЛАВА 7. Препятствовать препятствиям и уметь отказывать.....	99

Шаг III: А — автоматизация

ГЛАВА 8. Аутсорсинг жизни: как сбросить балласт и почувствовать вкус геоарбитража... ..	121
ГЛАВА 9. Доход на автопилоте-1: поиск музыки.....	147
ГЛАВА 10. Доход на автопилоте-2: испытание музыки.....	177
ГЛАВА 11. Доход на автопилоте-3: Master of Business Administration — «менеджмент без антипатии»	195

Шаг IV: Н — начало новой жизни

ГЛАВА 12. Исчезновение: как сбежать из офиса.....	221
ГЛАВА 13. Ремонту не подлежит: убей свою работу.....	235
ГЛАВА 14. Мини-отставки: вкус мобильной жизни.....	245
ГЛАВА 15. Заполняем пустоту: минус работа, плюс жизнь	281
ГЛАВА 16. Тринадцать типичных ошибок начинающих «новых богатых»	295
ПОСЛЕДНЯЯ ГЛАВА	
Письмо, которое обязательно надо прочесть.....	299
ТОЛЬКО САМОЕ ВАЖНОЕ.....	303
ГЛАВЫ-БОНУСЫ	309
ОТ АВТОРА	310
ОБ АВТОРЕ	312

Самое главное

Вопросы и ответы для сомневающихся

Вы готовы быть хозяевами своей жизни? Скорее всего, да. Далее приводятся самые типичные сомнения и страхи, которые одолевают людей, задумавших присоединиться к «новым богатым».

Придется ли мне бросить работу? Должен ли я рисковать?

Нет и еще раз нет. Найдется вариант на любой вкус: кому-то удобнее исчезать из офиса с помощью эзотерических умений джедаев, кому-то создавать компании с таким расчетом, чтобы они финансировали удобный образ жизни. Каким образом руководитель компании из списка Fortune 500 на месяц уезжает в Китай искать сокровища и замечает следы с помощью современных технологий? Как создать компанию, которая работает без участия инвестора и приносит 80 тыс. долларов в месяц? Обо всем этом читайте ниже.

Обязательно ли быть целеустремленным и амбициозным юнцом?

Вовсе нет. Эта книга предназначена для всех, кому осточертело строить планы на будущее и кто хочет жить, а не ждать. Примеры разнообразны: от двадцатилетнего обладателя Lamborghini до матери-одиночки, которая пять месяцев путешествовала по всему миру с двумя детьми. Если комплексный обед сидит у вас в печенках и вы готовы выбирать из бесконечного множества блюд, эта книга для вас.

А нельзя ли обойтись без путешествий? Мне бы просто побольше времени.

Пожалуйста. Это лишь один из вариантов. Главное — иметь в своем распоряжении сколько угодно времени и пространства и пользоваться ими как вздумается.

Должен ли я родиться богатым?

Нет. Совокупный доход моих родителей никогда не превышал 50 тыс. долларов в год, и моя трудовая карьера началась с 14 лет. Я не Рокфеллер, и вам незачем быть им.

Должен ли я быть выпускником «Лиги плюща»?

Ни в коем случае. Персонажи, представленные на страницах этой книги, никогда не учились в гарвардах, среди них есть даже исключенные из учебных заведений. Образование, полученное в престижных университетах, — это замечательно, но само по себе успеха не гарантирует. Выпускники лучших учебных заведений вкалывают по 80 часов в неделю и считают, что без 15—30 лет такой каторги никак нельзя обойтись. Откуда я знаю? Это я проходил и своими глазами видел разрушительные последствия. Моя книга опровергает такой подход.

Обо мне и о том, зачем вам нужна эта книга

*Всякий раз, когда оказываешься
на стороне большинства, задумайся.*

МАРК ТВЕН (1835—1910),
американский писатель

*Каждый, кто живет по средствам,
страдает от недостатка воображения.*

ОСКАР УАЙЛЬД (1854—1900),
английский писатель

У меня взмокли ладони.

Уставившись в пол, чтобы не ослепнуть от света потолочных прожекторов, я стоял в одном ряду с остальными участниками и уже был, вероятно, признан лучшим в мире, только пока не знал об этом. Моя великолепная партнерша Алисия переминалась с ноги на ногу. Вместе с девятью другими парами нас отобрали из тысячи участников конкурса, представляющих 29 стран и 4 континента. Заканчивался последний день полуфинала чемпионата мира по танго, мы в последний раз предстали перед жюри, телекамерами и аплодирующими зрителями. Другие пары танцевали вместе в среднем 15 лет. А для нас этот чемпионат стал результатом пятимесячной подготовки — репетиций по шесть часов в день в режиме нон-стоп: мы наконец-то показали, на что способны.

— Ну как ты? — спросила меня опытная танцовщица Алисия на характерном аргентинском диалекте испанского.

— Супер! Давай просто наслаждаться музыкой. Забудь про зрителей — их здесь просто нет.

Если бы! Трудно было даже представить себе 50-тысячную армию зрителей и организаторов, собравшуюся в El Rural — крупнейшем выставочном зале Буэнос-Айреса. Сквозь густой табачный дым едва удавалось разглядеть гигантскую колышущуюся толпу на трибунах: люди со всех сторон обступали расчищенную в центре зала площадку размером 9×12 метров. Я одернул свой костюм

(в едва заметную полоску), а потом так долго поправлял голубой шейный платок, что стало ясно: мне не по себе.

— Нервничаешь?

— Нет, стораю от нетерпения. Я просто станцую в свое удовольствие, а там будь что будет.

— Пара номер 152, приготовьтесь.

Наша провожатая сделала свое дело, теперь очередь была за нами. Выходя на деревянный помост, я шепнул Алисии на ухо шутку, понятную только нам двоим: «Tranquilo!» («Спокуха!») Она засмеялась, а я вдруг задумался: «Интересно, чем бы я занимался сейчас, если бы год назад не бросил работу и не укатил из Штатов?»

Эта мысль улетучилась так же быстро, как и появилась. Стоило ведущему подойти к микрофону и произнести «Pareja numero 152, Timothy Ferriss y Alicia Monti, Ciudad de Buenos Aires!» («Пара номер 152, Тимоти Феррис и Алисия Монти, Буэнос-Айрес!»), как толпа взорвалась радостными криками.

Мы победили, и я просиял.

К счастью, сейчас мне трудно ответить на излюбленный вопрос американцев. Иначе вы не держали бы в руках эту книгу.

— Так чем вы занимаетесь?

Если вы все-таки разыскали меня (что само по себе нелегко), да еще задали этот вопрос (лучше бы вы этого не делали), в зависимости от времени ответ может быть различным: участвую в европейских мотогонках, ныряю с аквалангом у берегов частного острова в Панамском заливе, валяюсь под пальмой в Таиланде после тренировки по кикбоксингу или танцую танго в Буэнос-Айресе. Вся прелесть моего положения в том, что я вовсе не мультимиллионер и не рвусь в таковые.

Я всегда терпеть не мог отвечать на этот типичный для вечеринок с коктейлями вопрос — симптом эпидемии, которая когда-то поразила и меня. Рассказ о себе искусно подменяется рассказом о своей работе. Сейчас, когда ко мне пристают с подобными формальными вопросами, я объясняю свой образ жизни и загадочный источник средств очень просто:

— Торгую колесами.

И мой собеседник мигом теряет интерес к этому разговору. Не вдаваться же мне в подробности! Чтобы рассказать всю правду, потребуется не один час. Посудите сами: как в двух словах рас-

толковать, что мое время и дело, которыми я зарабатываю себе на жизнь, не имеют ничего общего? И что я работаю меньше четырех часов в неделю, а мой месячный доход больше прежнего годового?

Это моя первая попытка раскрыть карты. Речь пойдет о представителях незаметной субкультуры, о группе людей, называемых «новыми богатыми».

Почему житель эскимосского иглу становится миллионером, а прикованный к компьютеру офисный работник — нет? Потому что первый следует правилам, которые мало кому известны.

Каким образом сотрудник высокодоходной компании целый месяц путешествует по миру, а его начальник об этом не подозревает? Сотрудника прикрывают современные технологии.

Деньги устаревают. «Новые богатые» (НБ) — люди, которые перестали откладывать жизнь на потом и выработали для себя новый стиль, пользуясь валютой НБ — временем и мобильностью. Этот стиль мы будем в дальнейшем называть жизненным дизайном (ЖД).

Последние три года я провел, путешествуя вместе с обитателями мира, пока выходящего за пределы вашей фантазии. Я покажу вам, как прогибать мир под себя вместо того, чтобы прогибаться самому и ненавидеть его. Это проще, чем кажется. Мой путь от изможденного работой и не избалованного деньгами офисного клерка до представителя НБ причудливее любого вымысла, однако теперь, когда код расшифрован, повторить его проще простого. Вот рецепт.

Жизнь не должна быть каторгой. Честное слово, это необязательно. Большинство людей, включая до определенного момента и меня, слишком долго убеждали себя в том, что легкой жизни не бывает, смирились с нудным трудом с девяти до пяти в обмен на воскресное безделье (в лучшем случае) и редкие отпуска по принципу «хочешь отдыхать дольше — увольняйся».

Между тем истина, по крайней мере, та, которой я придерживаюсь и собираюсь изложить в этой книге, заключается совсем в другом. Я покажу вам, как с помощью игры на разнице курсов, аутсорсинга жизни и периодических исчезновений небольшая группа людей выделяет финансовые трюки и добывается невозможного.

Раз уж вы купили эту книгу, вы наверняка не желаете торчать в офисе до 60 лет. О чем бы вы ни мечтали — бросить крысиные

гонки, наяву совершить путешествие своей мечты, подолгу странствовать по миру, устанавливать мировые рекорды или просто взять и сменить сидящую в печенках работу — в этой книге вы найдете все необходимое, чтобы добиться целей здесь и сейчас, а не коротать жизнь в ожидании пенсии. Способ ускорить воздаяние за упорный труд существует.

Но какой? Все начинается с осознания простой разницы, которую не замечает большинство. Мне понадобилось ровно 25 лет, чтобы ее уловить.

Люди не хотят быть миллионерами ради спортивного интереса: они мечтают о ярких впечатлениях, которые, как им кажется, доступны только миллионерам. В этот набор нередко входят впечатления от посещения горнолыжных курортов, пребывания в роскошных отелях, экзотических путешествий. Большинство людей хотят беззаботно валяться в гамаке, слушать, как волны бьются о сваи бунгало с соломенной крышей, и растирать по животу кокосовое масло. Блаженство.

Мечта — это не миллион долларов в банке, а вся полнота свободы, которую дают такие деньги. Следовательно, напрашивается вопрос: можно ли вести свойственный миллионерам образ жизни, пользоваться полной свободой и не иметь миллиона долларов?

За последние пять лет я сформулировал собственный ответ на этот вопрос, который вы найдете в этой книге. Я объясню вам, как научился трудиться так, чтобы размер дохода не зависел от количества затраченного на работу времени, и переключился на идеальный для меня образ жизни. Я объездил мир и воспользовался всеми благами, которые может предложить нам планета. Так каким же образом с 14-часового рабочего дня и дохода в 40 тыс. долларов в год я перешел на 4-часовую рабочую неделю и ежемесячный доход в 40 тыс. долларов?

Полезно будет начать с самого начала. Странно, но факт: завязка этой истории произошла в среде будущих инвестиционных банкиров.

В 2002 году декан факультета предпринимательства в сфере высоких технологий Принстонского университета и мой бывший преподаватель Эд Шау попросил меня прочесть студентам курс лекций о моих авантюрах в бизнесе. Сначала я растерялся. В подобной обстановке мне случалось выступать тысячи раз, и хотя

мне и удалось создать высокодоходную компанию, специализирующуюся на поставках спортивных товаров, я давно уже отплясал под чужую дудку.

Но вскоре я понял, что все ожидают разговора о том, как организовывать крупные и преуспевающие компании, налаживать продажи и добропорядочно жить. Логично. Однако почему-то никто не задавался другим вопросом и уж точно не искал на него ответа: зачем все это нужно? Какой должна быть найденная золотая жила, чтобы оправдать потерю лучших лет жизни ради далекого счастья?

В конце концов, я подготовил цикл лекций под названием «Торговля колесами ради забавы и прибыли» исходя из простой предпосылки: а что если подвергнуть сомнению основные компоненты жизненного уравнения?

- ▶ Как изменились бы ваши решения, если бы о пенсии не могло быть и речи?
- ▶ А что если бы вам уйти в «мини-отставку» уже сейчас, чтобы вы могли испробовать свой план устройства лучшей жизни раньше, чем отработаете положенные 40 лет?
- ▶ Действительно ли каторжный труд необходим, чтобы жить, как подобает миллионеру?

Я и не подозревал, насколько далеко заведут меня эти вопросы. Я пришел к неожиданному выводу. Практические соображения, принятые в «реальном мире», — преходящее собрание иллюзий, оберегаемых общественным мнением. Эта книга научит вас видеть возможности, которых не замечают другие, и пользоваться ими.

В чем уникальность этой книги?

Во-первых, я не стану отнимать у вас много времени. Полагаю, вы уже страдаете от нехватки времени, одолеваемы страхами, а в худшем случае свыклись с ненавистной работой. Последнее — самое распространенное и наиболее коварное обстоятельство.

Во-вторых, я не буду призывать вас экономить и отказываться от ежедневного бокала красного вина, чтобы через 50 лет владеть миллионом долларов. Я бы предпочел вино. Вам не придется делать выбор между радостями сегодняшнего дня и будущим капиталом.

Я считаю, что иметь можно и то и другое, причем уже сейчас. Наша цель — увлекательная жизнь и стабильный высокий доход.

В-третьих, эта книга не научит вас находить «работу вашей мечты». Примем как данность, что для 6—7 млрд человек, населяющих Землю, идеальной представляется работа, отнимающая минимум времени. Подавляющему большинству людей ни за что не найти работу, которая служила бы источником непреходящего удовлетворения, поэтому такую цель мы перед собой не будем ставить. Наша задача — высвободить время и обеспечить автоматическое получение доходов.

Каждое занятие со студентами я начинал с того, что объяснял, как важно быть «дельцом» — специалистом по заключению сделок. Лозунг дельца прост: предметом сделки может быть все, что составляет реальность. Любые правила, за исключением юридических и научных законов, можно видоизменить или нарушить, не становясь при этом нарушителем морали.

Вступление в Лигу «новых богатых» возможно только после того, как вы сделаете несколько определенных, предварительно обдуманных шагов, поэтому путь к заветной цели я обозначил аббревиатурой ПЛАН.

Перечисленные ниже этапы и стратегии позволят добиться невероятных результатов как наемному работнику, так и предпринимателю. Вы можете поладить с боссом точно так же, как сделал я? Вряд ли. Можете воспользоваться теми же принципами, чтобы удвоить доход, вдвое сократить продолжительность рабочего дня и хотя бы в два раза увеличить продолжительность отпуска? Определенно да.

Вот подробное описание процесса, который вас реанимирует.

П — постановка задачи: переворачивает общепринятое мнение с ног на голову и вводит правила и цели новой игры. При этом заведомо провальные предпосылки заменяются более эффективными, вводятся такие концепции, как относительное богатство и эвстресс*. Кто такие НБ и как они действуют? В этом

* Определение малоизвестных терминов дается в тексте книги по мере их введения. Если вы не поняли или хотите уточнить значение какого-либо термина, обратитесь к толковому словарю на сайте www.fourhourworkweek.com и другим источникам. — *Примеч. ред.*

разделе приводятся общие сведения о жизненном дизайне, так сказать, азы, прежде чем мы добавим еще три ингредиента.

- Л — ликвидация:** благополучно хоронит устаревшую концепцию тайм-менеджмента. Этот компонент дает понять, как я, воспользовавшись советом одного итальянского экономиста, за два дня сократил 12-часовой рабочий день до двух часов. Увеличьте часовую производительность труда в десять и более раз с помощью контринтуитивных методик НБ, культивирующих избирательное невежество, низкоинформационную диету, и в целом вытесняйте несущественное. Здесь вы узнаете, как добывать первый из трех ингредиентов комфорта — время.
- А — автоматизация:** создает постоянный приток наличных с помощью географических арбитражных операций, аутсорсинга, правил непринятия решений. В этом разделе вы найдете все — от определения рамок до режима и практики самых преуспевающих НБ. Таким образом, у вас появится второй ингредиент комфортной жизни — доходы.
- Н — начало новой жизни:** представляет собой манифест мобильности для тех, кто привык мыслить глобально. В этом же разделе вводится концепция мини-отставок как безотказного средства дистанционного управления и выхода из-под контроля босса. Освобождение — это не дешевые путешествия, а полное и окончательное устранение ограничений, из-за которых вы вынуждены все время торчать на одном месте. У вас появится третий и последний ингредиент комфортной жизни — мобильность.

Должен заметить, что мало кто из боссов обрадуется, если его подчиненный будет проводить в офисе всего час в день. Поэтому читать аббревиатуру, обозначающую последовательность этапов на пути к жизни НБ, надо как ПЛАН, а внедрять ее как ПЛНА. Если вы решили остаться на прежней работе, необходимо обеспечить себе свободу перемещений, чтобы сократить рабочее время на 80%. Даже если вы никогда не задумывались о предпринимательстве в современном понимании, ПЛАН превратит вас в предпринимателя в строгом смысле этого термина: вы станете человеком,

который переводит экономические ресурсы из низкодоходной сферы в высокодоходную*.

Последнее, но тем не менее важное замечание: все мои рекомендации обычно кажутся невыполнимыми и противоречащими здравому смыслу, как я и предвидел. Воспользуйтесь моими концепциями, чтобы просто расширить свой кругозор. Первые же попытки покажут вам, где зарыта собака, и вы вряд ли пойдете на попятный.

Вздыхните поглубже, и вперед за мной, в мой мир. Помните заклинание: «Tranquilo!» Пора развлечься, и будь что будет.

ТИМ ФЕРРИС
*Токио, Япония,
29 сентября 2006 года*

* <http://www.peter-drucker.com/books/0887306187.html>

Хронология патологии

*Эксперт — это человек, который совершил
все возможные ошибки в очень узкой области.*

НИЛЬС БОР (1885—1962),
датский физик, лауреат Нобелевской премии 1922 года

*Обычно он сумасшедший, но в моменты
просветления становится просто дураком.*

ГЕНРИХ ГЕЙНЕ (1797—1856),
немецкий поэт

Эта книга расскажет вам о принципах, благодаря которым я стал:

- ▶ беспощадным бойцом, ведущим бои в клетке, победителем четырех чемпионов мира;
- ▶ первым американцем, попавшим в книгу рекордов Гиннеса благодаря танго;
- ▶ приглашенным преподавателем предпринимательского мастерства в Принстонском университете;
- ▶ специалистом по прикладной лингвистике в японском, китайском, немецком и испанском языках;
- ▶ исследователем гликемического показателя;
- ▶ чемпионом страны по китайскому кикбоксингу;
- ▶ брейк-дансером на MTV в Тайване;
- ▶ спортивным консультантом более чем 30 обладателей мировых рекордов;
- ▶ актером популярных телесериалов в Китае и Гонконге;
- ▶ телеведущим в Таиланде и Китае;
- ▶ исследователем проблемы предоставления политического убежища и общественным деятелем;
- ▶ профессиональным мнемонистом (мастером запоминания);
- ▶ мотогонщиком.

Мой путь к этим вершинам был не столь блистательным, как результат.

1977 год. Я родился на шесть недель раньше срока, поэтому вероятность моего выживания составляла 10%. Но я все-таки выжил и так растолстел, что долго не мог научиться переворачиваться на живот. Из-за дисбаланса глазных мышц мои глаза смотрели в разные стороны, и мама ласково прозвала меня «рыбкой-тунцом». Пока неплохо.

1983 год. Меня чуть не выставили из подготовительного класса, потому что я наотрез отказался учить алфавит. Учительница, в свою очередь, отказывалась объяснить, зачем он мне сдался, и твердила одно: «Потому что я учитель!» Пришлось втолковывать ей, что это нелогично, и попросить не мешать мне рисовать акул. Тогда учительница пересадила меня за «стол двоечников» и задала мне выволочку. Так началась история моего противостояния авторитетам.

1991 год. Моя первая работа! Меня наняли за мизерную зарплату уборщиком в кафе-мороженое, где я быстро понял, как действует потогонная система. И поступил по-своему: вместо восьми часов справлялся с работой за час, а остальное время читал журналы по кунг-фу и практиковался в приемах на заднем дворе. Меня уволили спустя рекордно короткий срок — через три дня — с прощальным напутствием: «Может, когда-нибудь ты научишься ценить тяжелый труд». Увы, я не сподобился.

1993 год. Я вызвался по обменной программе отправиться на год в Японию, где люди изводят себя работой до смерти — это явление называется «кароси» — и говорят, что родиться хорошо синтоистом, жениться — христианином, а умереть — буддистом. Я пришел к выводу, что жизнь ставит в тупик большинство людей. Однажды вечером, прося хозяйку дома, где я жил, разбудить («окоосу») меня утром, я попросил изнасиловать меня («окасу»). Она страшно сконфузилась.

1996 год. Я ухитрился-таки пролезть в Принстон, хотя по стандартному тесту SAT набрал балл на 40% ниже среднего, а мой консультант из школы настоятельно рекомендовал «быть реалистом». Вывод: реалист из меня никакой. Сначала я нажимал на неврологию, а потом переквалифицировался в специалиста по Дальнему Востоку, только чтобы не цеплять датчики на головы кошкам.

1997 год. Пора зарабатывать миллион! Я записал аудиокнигу под названием «Как я обставил “Лигу плюща”» и на деньги, заработанные во время каникул на трех работах, изготовил 500 экземпляров. И не продал ни единого. Выбросить их я разрешил маме только в 2006 году, через девять лет после фиаско. Вот они, итоги ничем не подкрепленной самонадеянности.

1998 год. После того как четыре амбала проломили одному моему другу голову, я бросил работу вышибалы, самую прибыльную в кампусе, и организовал семинар по скорочтению. Я облепил весь кампус сотнями мерзко-зеленых листовок с лозунгом «Увеличьте скорость чтения всего за три часа!», а студенты Принстона, как и следовало ожидать, приписали на каждой: «Дерьмо». Мне удалось продать всего 32 билета по 50 долларов на трехчасовой семинар, и 533 доллара, заработанные за час, убедили меня: сначала нужно найти рынок, а затем производить товар. Через два месяца мне осточертели муки скорочтецов, и я прикрыл лавочку. Терпеть не могу сферу услуг: мне подавай товар.

Осень 1998 года. Изнурительная предзащита диплома и острый страх перед будущим в роли инвестиционного банкира побудили меня совершить академическое самоубийство и уйти из университета. Отец был убежден, что обратно я никогда не вернусь, я сам — что моя жизнь кончена. А мама считала, что ничего страшного не случилось и не из-за чего устраивать трагедию.

Весна 1999 года. За три месяца я успел найти и бросить работу составителя учебной программы языковой школы Берлица, крупнейшей в мире организации, распространяющей материалы по иностранным языкам, а также работу аналитика в компании из трех сотрудников, занимающейся исследованием проблемы предоставления политического убежища. Потом я улетел в Тайвань создавать с нуля сеть тренажерных залов, но помешала «триада» — китайская мафия. В США я вернулся побежденным, но с твердым решением серьезно заняться кикбоксингом, и через четыре недели выиграл чемпионат страны, продемонстрировав самый уродливый и оригинальный стиль из всех существующих.

Осень 2000 года. Восстановив веру в свои силы и окончательно забросив дипломную работу, я вернулся в Принстон. Моя жизнь продолжалась, а годичный перерыв в занятиях только сыграл на руку. У двадцатилетних появились те же возможности, что и у Дэ-

вида Кореша*. Мой приятель продал компанию за 450 млн долларов, а я решил двинуть на запад, в солнечную Калифорнию, чтобы заработать свои первые миллиарды. Несмотря на самый бешеный в истории спрос на рынке труда, я умудрился найти работу только через три месяца после выпускного: разыграл козырную карту и отправил боссу одной молодой компании 32 электронных письма подряд. Наконец он не выдержал и взял меня в отдел продаж.

Весна 2001 года. Безвестная компания TrueSAN Networks, в которой поначалу работали 15 человек, стала «частной компанией номер один, специализирующейся на хранении данных» (интересно, как это определили?), со 150 сотрудниками (чем они занимались?). Новоиспеченный директор отдела продаж велел мне обзвонить всех потенциальных клиентов из справочника, начиная с буквы А. Как можно тактичнее я поинтересовался, зачем нам такой дебильный способ ведения бизнеса. Он ответил: «Потому что я так сказал». Неудачное начало.

Осень 2001 года. Проработав целый год по 12 часов в день, я обнаружил, что меньше меня платят только одному сотруднику компании — секретарше. Пришлось заняться агрессивным 12-часовым веб-серфингом. Однажды после обеда, пересмотрев всю порнуху в сети, я задумался о том, трудно ли будет открыть компанию, которая занималась бы биологически активными добавками. Выяснилось, что отдать на сторону можно все этапы работы — от производства до дизайна рекламы. Через две недели я заимел 5000 долларов долга по кредитке, первую партию продукции и действующий сайт. Еще через неделю меня уволили. Очень кстати.

2002—2003 годы. Компания BrainQUICKEN LLC укрепила позиции, я зарабатывал больше 40 тыс. долларов в месяц — вместо

* Дэвид Кореш (1959—1993) — глава религиозной секты «Ветвь Давидова», объявивший себя последним пророком. Кореша обвиняли в педофилии и многоженстве. Он погиб вместе с 79 последователями, среди которых были женщины и дети, при пожаре на 51-й день осады поместья «Маунт Кармел» агентами ФБР. Эта трагедия потрясла США, и до сих пор нет однозначного ответа на вопрос, что же произошло 19 апреля 1993 года с членами «Ветви Давидовой». Согласно официальной версии, сектанты устроили массовое самосожжение, поддавшись проповеди Кореша о наступившем конце мира, однако есть немало свидетельств того, что гибель осажденных людей стала следствием либо преднамеренных, либо ошибочных действий силовиков. — *Примеч. ред.*

40 тыс. в год. Одно было плохо: жизнь вызывала у меня отвращение, я работал по 12 часов в день семь дней в неделю. Добровольно загнал себя в угол. Взяв отпуск на неделю, я укатил вместе с родными во Флоренцию и по 10 часов в день торчал в интернет-кафе до полной невменяемости. Очуметь можно. Я начал учить студентов Принстона создавать «преуспевающие» (читай «прибыльные») компании.

Зима 2004 года. Чудеса случаются: ко мне обратилась одна информационная компания и израильский концерн (даже так?), заинтересованные в покупке моего детища — BrainQUICKEN (BQ). Я старался не усложнять себе жизнь, пренебрегал условностями, наводил марафет, чтобы пустить компанию в расход. Удивительно, но BQ не развалилась, зато обе сделки сорвались. Опять «день сурка». Вскоре после этого оба конкурента попытались воспроизвести мой товар и потеряли миллионы.

Июнь 2004 года. Я рассудил: даже если моя компания лопнет, пора сваливать, прежде чем я превращусь в Говарда Хьюза*. Плюнув на все, я с рюкзаком отправился в аэропорт Кеннеди в Нью-Йорке и купил билет на ближайший рейс в Европу в один конец. Очутившись в Лондоне, я двинулся дальше, в Испанию, чтобы расслабиться недели на четыре, а потом снова вернуться на рудники. Расслабление началось с нервного срыва в первое же утро.

Июль 2004 — июль 2005 года. Четыре недели растянулись на все восемь, я решил задержаться с возвращением, чтобы сдать последний экзамен по автоматизации и экспериментальному образу жизни, и ограничить работу с электронной почтой одним часом только по понедельникам. Едва я протиснулся в бутылочное горлышко, прибыль подскочила до 40%. Что прикажете делать, если работа потеряла смысл, оправдать свою гиперактивность ничем, избежать расспросов невозможно? Видимо, дрожать и держаться за задницу.

Сентябрь 2006 года. Я вернулся в США в каком-то странном дзен-состоянии, но прежде методично уничтожил все свои стереотипы о том, что осуществимо, а что нет. Цикл лекций «Тор-

* Говард Хьюз (1905—1976) — авиатор, инженер, промышленник, кинопродюсер, режиссер, один из самых богатых и эксцентричных людей своего времени. — *Примеч. пер.*

говля колесами ради забавы и прибыли» превратился в семинар по идеальному жизненному дизайну. Новая идея была проста: я видел землю обетованную и вернулся с хорошими вестями. Туда пускают всех.

Шаг I:
II — постановка задачи

*Действительность — это всего лишь иллюзия,
хотя и очень стойкая.*

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН (1879—1955)

Глава 1

Предостережения и сравнения

► КАК ПРОСАДИТЬ МИЛЛИОН ЗА ОДНУ НОЧЬ

*Что до тех, у кого хлопотливая бедность ложно
присвоила имя богатства, то они вроде больных
лихорадкой, про которых говорят: у него лихорадка,
а между тем как раз он у нее во власти.*

СЕНЕКА (4 г до н э — 65 г н э),
римский политический деятель, философ и писатель

*Я также имею в виду тот, по видимости богатый,
а на деле удручающе нищий класс, который накопил
груды мусора, но не знает, как им пользоваться
или как от него освободиться,
и сам себе сковал золотые и серебряные цепи.*

ГЕНРИ ДЭВИД ТОРО (1817—1862),
американский писатель и философ

1:00 ночи, высота 9000 м над Лас-Вегасом

Его друзья упились в стельку и спали. Мы бодрствовали вдвоем в первом классе. Он протянул руку и представился. В свете лампочки над моим сиденьем блеснуло кольцо с огромным, карикатурно огромным бриллиантом.

Марк имел полное право называться магнатом. В разное время ему принадлежали практически все бензоколонки, крупные продовольственные магазины и игорные заведения Южной Каролины. С кривой улыбкой он признался, что во время каждой поездки в Город греха он и его спутники тратят в среднем от 500 тыс. до 1 млн долларов. Вот это да!

Когда речь зашла о моих путешествиях, он оживился, но меня больше интересовала его уникальная способность добывать деньги.

— Так какое из ваших дел вам нравится больше всего?

Над ответом он не думал и секунды:

— Никакое.

И он объяснил, что потратил более 30 лет на жизнь с людьми, которых терпеть не мог, и покупку вещей, в которых не нуждался. Жизнь превратилась в погоню за новыми трофеями: женами (он остановился на счастливом числе «три»), роскошными машинами, прочими бесполезными предметами гордости. Оказалось, Марк — живой труп.

Именно этой участи мы постараемся избежать.

Яблоки или апельсины?

Итак, в чем же разница? Чем «новый богатый», располагающий в первую очередь средствами, отличается от тех, кто откладывает жизнь (ОЖ) на потом, экономит, копит деньги на старость, а потом понимает, что жизнь прошла мимо?

Начнем с самого начала. «Новых богатых» (НБ) отличают их цели, четкая расстановка приоритетов и житейская философия.

Обратите внимание: достаточно почти незаметных словесных нюансов, чтобы полностью изменить смысл действий, необходимых для достижения, казалось бы, одинаковых целей. Речь идет не только о владельцах компаний. Напротив, в первую очередь дальнейшее касается наемных работников, и мы еще поговорим об этом позднее.

ОЖ: Работать на себя.

НБ: Сделать так, чтобы на тебя работали другие.

ОЖ: Работать, когда хочется.

НБ: Не работать ради самой работы, выполнять необходимый минимум для достижения максимального эффекта («минимальная полезная нагрузка»).

ОЖ: Уйти с постоянной работы пораньше или в молодости.

НБ: Равномерно распределить регулярные периоды отдыха и приключения (мини-отставки) на весь жизненный пери-

од, осознавать, что бездействие — не самоцель. Заниматься тем, что тебя увлекает.

ОЖ: Покупать все, что захочется.

НБ: Заниматься всем, чем нравится, становиться всем, кем захочется. Если для этого нужны инструменты или принадлежности, покупать их, но помнить, что они либо средства для достижения цели, либо дополнительные бонусы, а не самоцель.

ОЖ: Быть не наемным работником, а начальником. Быть главным.

НБ: Быть не боссом, не наемным работником, а хозяином. Владеть поездами и платить тем, кто будет следить, чтобы они ходили по расписанию.

ОЖ: Зарабатывать кучу денег.

НБ: Зарабатывать кучу денег на конкретные цели, иметь четкие стратегии осуществления мечты вплоть до графиков и этапов работы. Иначе ради чего трудиться?

ОЖ: Иметь больше.

НБ: Мал золотник, да дорог. Располагать огромными финансовыми резервами, но понимать, что большинство материальных потребностей — оправдание пустой траты времени на то, что на самом деле лишено смысла, в том числе на покупку вещей и подготовку к их покупке. Вы две недели вели переговоры с автодилером по поводу новой Infinity и получили 10 тыс. долларов скидки? Здорово. У вас появился смысл жизни? Вы приносите хоть какую-нибудь пользу миру или только перебираете бумажки, долбите по клавишам и ждете выходных, чтобы напиться вдрызг?

ОЖ: Получить крупное вознаграждение — пакет акций, имущество, пенсию, другую золотую жилу.

НБ: Мыслить глобально, но следить, чтобы каждый день приносил доходы: сначала наладить постоянное движение денежных средств, потом получение крупных вознаграждений.

ОЖ: Иметь возможность не делать то, что тебе не нравится.

НБ: Иметь возможность не делать то, что тебе не нравится, и вместе с тем иметь свободу и решимость осуществлять свои мечты, а не работать ради работы (PPP). После долгих лет упорного труда вам придется вспомнить о прежних увлечениях, переосмыслить свои мечты, воскресить хобби, которые безнадежно забыты. Главное — не просто устранить негатив, после чего неизбежно останешься в вакууме, а стремиться ко всему лучшему, что есть в мире.

Сел не в тот поезд? Соскочи!

Первый принцип: нельзя дурачить себя, тем более что одурачить самого себя проще простого.

РИЧАРД ФИЛЛИПС ФЕЙНМАН (1918—1988),
американский физик, лауреат Нобелевской премии 1965 года

Все, с меня довольно. Поиграли в леммингов — и хватит. Поиск богатства вслепую — мартышкин труд.

Я гонял частные самолеты через Анды, смаковал лучшие вина мира в перерывах между заездами по лыжным трассам мирового класса, жил по-королевски на частной вилле с гигантским бассейном. И вот маленькая тайна, о которой я обычно умалчиваю: все это обходилось дешевле, чем плата за жилье в США. Если время и место для вас не играют роли, ценность ваших денег сама собой возрастает в 3—10 раз.

И разница курсов тут ни при чем. Быть богатым в денежном эквиваленте и иметь возможность жить, как миллионер, — диаметрально противоположные вещи.

Практическая ценность денег резко возрастает в зависимости от того, ЧТО вы делаете, КОГДА вы делаете, ГДЕ вы делаете, С КЕМ вы делаете. Эти вопросительные слова я называю «множителями свободы».

Если применить этот критерий оценки, окажется, что инвестиционный банкир, который работает по 80 часов в неделю и зарабатывает 500 тыс. долларов в год, имеет меньше возможностей, чем «новый богатый» — наемный работник, который

трудится четверть рабочего дня за 40 тыс. долларов, зато имеет полную свободу выбирать, когда, где и как ему жить. 500 тыс. первого стоят значительно меньше, чем 40 тыс. второго, а 40 тыс. второго гораздо ценнее 500 тыс. первого, если произвести подсчеты и посмотреть, какую жизнь обеспечивают одна и вторая суммы.

Право выбора — подлинная власть. Вся эта книга посвящена умению распознавать и создавать такие возможности выбора с наименьшими усилиями и затратами. Невероятно, но факт: делая вполтину меньше, чем сейчас, можно заработать больше, гораздо больше денег.

Итак, кто такой НБ?

- ▶ Наемный работник, который заново составил график и договорился об удаленной работе, чтобы добиваться 90% результатов и при этом тратить в десять раз меньше времени. Благодаря этому он имеет возможность кататься на лыжах и каждый месяц по две недели путешествовать вместе с семьей.
- ▶ Владелица компании, которая отказалась от наименее прибыльных клиентов и проектов, позаботилась об аутсорсинге всех этапов процесса и теперь путешествует по миру, собирая редкие рукописи и одновременно выкладывая на сайте свои рисунки.
- ▶ Студент, который рискнул всем (в сущности, ему было нечем рисковать), чтобы организовать онлайн-прокат фильмов. Небольшая группа поклонников HDTV (телевидения высокой четкости) приносит ему доход 5000 долларов в месяц, затраты времени не превышают два часа в неделю, а остальное время он посвящает борьбе за права животных.

Список возможностей бесконечен, но любой путь начинается с первого шага, а именно с замены предпосылок.

Чтобы примкнуть к нашему движению, вам придется освоить новый лексикон и другую систему координат, ориентироваться в которой поможет необычный компас. Правила игры необходимо поменять, начиная от традиционного представления об ответственности и заканчивая осмыслением концепции «успеха» как таковой.

Для новой игры — новые игроки, мыслящие глобально и ничем не стесненные

ТУРИН, ИТАЛИЯ

*Цивилизация навязала мне слишком много правил,
поэтому я сделал все возможное, чтобы переписать их.*

БИЛЛ КОСБИ (р. 1937),
американский комик

Когда Дейл Бегг-Смит выполнил в прыжке поворот на 360 градусов, оглушающие крики зрителей затихли. Затем он закончил выступление безупречным акробатическим прыжком назад со скрещенными лыжами и, едва приземлившись, вошел в книги рекордов.

Это произошло 15 февраля 2006 года, теперь он — олимпийский чемпион в могуле (разновидность фристайла), обладатель золотой медали зимней олимпиады в Турине. В отличие от профессиональных спортсменов после звездного часа ему не придется вновь работать на износ и вспоминать олимпиаду как пик своей славы. В конце концов, ему всего 21 год, и он ездит на черном Lamborghini.

Дейл родился в Канаде, поначалу слегка отставал в развитии, но уже в возрасте 13 лет нашел свое призвание — интернет-компанию в сфере информационных технологий. К счастью, у него был более опытный наставник и партнер — 15-летний брат Джейсон. Созданная ради осуществления их общей мечты — выхода на олимпийский пьедестал — компания через два года стала третьей по величине в мире.

Товарищи Дейла по команде не упускали случая лишний раз скатиться по склону, а он угощал сакэ клиентов в Токио. В мире, где все подчинено принципу «бери упорством, а не умом», тренеры пришли к выводу, что Дейл посвящает слишком много времени бизнесу и слишком мало тренировкам, хотя и показывает отличные результаты.

Вместо того чтобы выбрать бизнес или мечту, Дейл продолжал заниматься и тем и другим, вместо «или-или» действовал по принципу «и то и другое». На самом деле Дейл вовсе не злоупотреблял бизнесом: просто вместе с братом они слишком много общались с франкоязычными канадцами.

В 2002 году братья перебрались в мировой лыжный центр, Австралию, где команда была поменьше, зато универсальнее, и ее тренировала

живая легенда. Через три года Дейл получил гражданство, вступил в борьбу с бывшими товарищами по команде и стал третьим «австралийцем» в истории зимних олимпиад, выигравшим золото

В стране кенгуру и высокого прибора Дейла знает каждый. В буквальном смысле слова Марки с его портретом продаются рядом с памятной серией, посвященной Элвису Пресли.

У славы есть свои плюсы, например привилегия не ограничиваться выбором, который тебе предлагают. Новые возможности найдутся всегда.

НОВАЯ КАЛЕДОНИЯ, ЮЖНАЯ ЧАСТЬ ТИХОГО ОКЕАНА

Стоит только сказать, что собираешься остановиться всего на секунду, как жизнь дает тебе такую возможность.

ДЖОН Ф КЕННЕДИ (1917–1963),
американский президент

Есть люди, которые твердо убеждены: будь у них чуть больше денег, все пошло бы по-другому. Они постоянно ставят перед собой новые цели: 300 тыс. в банке, 1 млн в портфеле, 100 тыс. в год вместо 50 тыс. и т. д. Цель Жюли была исполнена глубокого смысла: вернуться домой с тем же количеством детей, с которым она отправилась в путь.

Откинувшись на спинку кресла, она посмотрела на мужа Марка, спящего по другую сторону прохода, и пересчитала детей, как делала тысячу раз: один, два, три. Пока неплохо. Через 12 часов все они вернутся в Париж, целые и невредимые. Конечно, при условии, что самолет не развалится по пути из Новой Каледонии.

Из Новой Каледонии?

В Новой Каледонии, французской провинции в тропическом Коралловом море, Жюли и Марк купили яхту, на которой совершили кругосветное плавание длиной 22,5 тыс. километров. Разумеется, в их планы входило сэкономить и возместить часть затрат. В конечном счете 15-месячное кругосветное плавание, в ходе которого семья осмотрела и гондолы в каналах Венеции, и малонаселенные острова Полинезии, обошлось в каких-то 18–19 тыс. долларов. В Париже ушло бы больше денег только на жилье и покупку багетов.

Многие скажут, что так не бывает. Но они не знают, что каждый год из Франции отплывает около 300 семей, путешествующих таким же образом.

Об этом путешествии семья мечтала почти 20 лет, но постоянно откладывала его из-за регулярно пополняющегося списка дел. Казалось, новая причина отложить отъезд возникала каждую минуту. Однажды Жюли поняла: сейчас или никогда. Препятствующие доводы, насколько бы убедительными они ни были, будут расти, как снежный ком, пока она не уверует, что путешествие — несбыточная мечта.

После годичной подготовки и 30-дневного пробного плавания вдвоем с мужем они отправились в путешествие всей своей жизни. Едва был поднят якорь, Жюли поняла, что дети — главная причина, чтобы откладывать поездку, и все-таки отважилась на нее.

До плавания ее трое мальчишек вечно ссорились и дрались по любому поводу. Пропитавшись морским ветром и солью, они научились терпению, что не только пошло на пользу им самим, но и помогло сохранить рассудок их родителям. До плавания дети кривились при виде книг, будто им предложили пожевать песок. Но когда пришлось выбирать — либо читать, либо паяться в стену в открытом море, — все трое полюбили книги. А перерыв в учебе на один год и перемена обстановки оказались наиболее удачными вложениями в дальнейшее образование детей.

Сидя в самолете, Жюли смотрела, как под крылом проплывают облака, и опять строила планы: найти домик где-нибудь в горах и круглый год кататься на лыжах, а доход, который приносит мастерская по починке такелажа, пустить на подготовку склонов и новые путешествия.

Первая удачная попытка только разожгла аппетит.

Глава 2

Правила, которые меняют правила

► ВСЕ, ЧТО ПОПУЛЯРНО, — НЕГОДНО

*Я не могу дать вам точную формулу успеха,
зато могу назвать формулу фиаско:
постоянно старайтесь угодить всем и каждому.*

ГЕРБЕРТ БАЙЯРД СУОП,
американский журналист и редактор,
первый лауреат Пулитцеровской премии

Все, что популярно, — негодно.

ОСКАР УАЙЛЬД,
английский писатель

Как вести игру, а не играть в нее

В 1999 году, спустя некоторое время после ухода со второй ненавистной работы, заедая неприятные воспоминания сэндвичами с арахисовым маслом, я завоевал золотую медаль на национальном чемпионате по китайскому кикбоксингу.

Дело вовсе не в том, что я хорошо дерусь руками и ногами. Боже упаси. Мне самому авантюра казалась опасной, тем более что я ввязался в нее на спор и у меня было только четыре недели на подготовку. И потом, моя большая и бритая голова — отличная мишень.

Я победил потому, что прочитал правила и нашел в них две лазейки.

1. Взвешивание полагалось проводить за день до состязаний. Пользуясь методиками выведения жидкости, которым я теперь учу лучших тяжелоатлетов, я потерял почти 13 кг за 18 часов и за день до состязаний весил 74 кг, а затем снова увеличил содер-

жание жидкости в организме и довел свой вес до 87 кг*. Трудно драться с противником, превосходящим тебя на три весовые категории. Бедные малые.

2. В правилах обнаружилось напечатанное мелким шрифтом условие: если один из бойцов упадет с помоста трижды за один раунд, его противник объявляется победителем. Я решил обратить это условие себе на пользу и просто сталкивал соперников с помоста. Как и следовало ожидать, судьи были недовольны, но поделать ничего не могли.

И что же? Я выиграл все матчи техническим нокаутом и вернулся домой чемпионом страны — сделал то, что оказалось не под силу бойцам с 5—10-летним стажем.

Искать добро от добра или глупить?

Большинство людей ходят по улицам на ногах. Значит ли это, что я хожу на руках? Или носу трусы поверх брюк, лишь бы выделиться? Обычно нет. Пока что меня вполне устраивает возможность ходить на ногах и носить трусы под брюками. Незачем чинить то, что не сломано.

Если уж выделяться, то тем, что повышает эффективность или развлекает.

Если все вокруг одинаково смотрят на проблему или решают ее одним способом и результаты оставляют желать лучшего, пора задать вопрос: а если я поступлю прямо противоположным образом? Если не стану следовать примеру, который не действует? Если рецепт дрянной, то и стряпня будет такой же, как бы хорошо вы ни готовили.

Когда после учебы я нашел первую работу и начал торговать устройствами для хранения информации, я быстро понял, что обзванивать с предложениями товара секретарей-церберов — мартышкин труд. Стоило мне перейти к обзвону потенциальных клиентов с 8:00 до 8:30 и с 18:00 до 18:30, когда вероятность напо-

* Вы, наверняка, скажете, что такие манипуляции с весом невозможны, поэтому советую вам посмотреть фотографии на сайте www.fourhourworkweek.com. Ни в коем случае не пробуйте повторить то же самое. Я проделал этот фокус под наблюдением врача. — *Примеч. авт.*

роться на какую-нибудь секретаршу заметно снижалась, всего за один час я назначал вдвое больше встреч, чем старшие менеджеры по продажам, которые не отходили от телефона с девяти утра до пяти вечера. Иными словами, за одну восьмую этого времени я увеличивал производительность вдвое.

Основные правила успеха НБ одинаковы повсюду — от Японии до Монако, для всех — от путешествующих по миру матерей-одиночек до гонщиков-мультимиллионеров. Они не только на редкость единообразны, но и ничуть не похожи на правила, которых придерживается остальной мир.

Перечисленные ниже правила вносят существенное отличие. Их следует держать в памяти, пока вы читаете эту книгу.

1. Выход на пенсию — наихудший из возможных страховых вариантов.

Планирование выхода на пенсию — то же самое, что и страхование жизни. Его следует рассматривать как вариант, который немногим лучше абсолютно провального сценария: в данном случае физической потери трудоспособности и потребности в накоплениях с целью выживания.

У подхода, при котором выход на пенсию воспринимается как цель или вознаграждение, есть по меньшей мере три недостатка.

1. Он подразумевает, что работа, на которую вы тратите лучшие годы жизни, вам не по душе. Дохлый номер: такую жертву ничем не оправдать.
2. Мало кому удается после выхода на пенсию сохранить хотя бы мало-мальски приемлемый уровень жизни. Даже миллион — сущие гроши в мире, где продолжительность жизни на пенсии достигает 30 лет, а инфляция снижает покупательную способность на 2—4% в год. Концы с концами не сходятся*. «Золотые годы» превращаются в повторение пройденного — убогое существование низов среднего класса. Победа с привкусом поражения.
3. Если концы с концами все-таки сошлись, значит, вы не человек, а работающая на износ машина. Знаете, что вас ждет

* Living Well (*Barron's*, March 20, 2006, Suzanne McGee).

в этом случае? Выйдя на пенсию, вы изведетесь от скуки в первую же неделю, да так, что полезете на стену. Скорее всего, вы начнете подыскивать себе новую работу или создадите новую компанию. Спрашивается, ну и зачем тогда ждать?

Я не говорю, что принимать меры на крайний случай не надо вообще: я уже исчерпал возможности пенсионной программы 401k и индивидуального пенсионного счета, которыми пользовался в первую очередь с налоговыми целями. Но не следует превращать пенсионные накопления в самоцель.

2. Приливы интереса и энергии чередуются с отливами.

Если я предложу вам 10 млн долларов с условием, что вы будете работать в течение 15 лет круглосуточно, вы согласитесь? Конечно, нет, просто не сможете. Это недостижимо, как и то, что принято понимать под карьерой — выполнение одних и тех же задач на протяжении восьми с лишним часов в сутки до тех пор, пока не сломаешься или не накопишь столько денег, что сможешь позволить себе отдохнуть.

Иначе, почему тогда все мои 30-летние друзья выглядят как помесь Дональда Трампа и комедийной актрисы Джоан Риверс? Преждевременное старение, спровоцированное ударными дозами тройного фрапуччино и непосильными нагрузками, — страшная штука.

Чтобы выжить, а тем более сохранить здоровье и хороший внешний вид, необходимо чередовать периоды активности и отдыха. Способности, интерес, психологическая устойчивость нарастают и убывают. Значит, это надо учитывать, когда строишь планы.

Цель НБ — равномерно распределить мини-отставки по жизни, а не приберегать все самое вкусненькое ко времени вожделенной пенсии. Работайте только тогда, когда вы в хорошей форме, и ваша жизнь станет намного более продуктивной и приятной. Это тот самый случай, когда для радостей есть и время, и возможности.

Лично я на каждые два месяца работы выделяю по одному месяцу на поездки за границу или интенсивное обучение (танго, кик-боксингу, чему угодно).

3. «Меньше» не значит «ленивее».

Отказ от лишней бессмысленной работы ради возможности уделять время тому, что имеет для вас большее значение, — это НЕ лень. Многим трудно свыкнуться с этой мыслью, потому что в нашем обществе раздаются награды за личные жертвы, а не за производительность.

Лишь немногие люди готовы (и способны) оценивать результаты своих действий и таким образом определять, было ли время потрачено с пользой. Чем больше времени мы тратим, тем сильнее уважаем себя, заслуживаем одобрение равных и вышестоящих. НБ проводят на рабочем месте гораздо меньше времени, но демонстрируют более высокие результаты, чем 10 традиционных деятелей, вместе взятых.

Дадим лени новое определение: лень — умение жить в далеких от идеала условиях, подчиняться воле обстоятельств или окружающих, зарабатывать состояние и при этом видеть жизнь только в окне офиса, быть в ней всего лишь зрителем. Размер вашего банковского счета тут ни при чем, как и количество часов, которое вы посвящаете второстепенным письмам или мелким задачам.

Возьмите себе за правило ценить плодотворный труд, а не рабочую нагрузку.

4. Подходящего времени никогда не бывает.

Однажды я спросил у мамы, как она решилась родить первого ребенка, т. е. меня. Ответ был прост: «Мы давно этого хотели и решили, что откладывать бессмысленно. Подходящего времени для рождения ребенка никогда не бывает». Вот и все.

Для важных перемен в жизни, как правило, не бывает подходящего времени. Ждете удобного случая, чтобы уйти с работы? Напрасно: расположение звезд вечно будет неблагоприятным, на светофорах жизни вряд ли вспыхнет зеленый. Это не заговор вселенной против вас: никому не удастся подстелить соломку сразу везде. Условия идеальными не бывают. «Когда-нибудь потом» — опасная болезнь, которая рано или поздно похоронит ваши мечты вместе с вами. Еще хуже составлять списки «за» и «против». Если вы задумали важное дело и все равно хотите приступить к нему, так приступайте, устраняя проблемы по мере их поступления.

5. Просите прощения, а не разрешения.

Если задуманный поступок не отразится на окружающих, то сначала совершите его, а уж потом оправдывайтесь. Люди, будь то родители, супруги или начальство, зачастую отвергают по эмоциональным причинам то, с чем легко смиряются постфактум. Если потенциальный ущерб умеренный или обратимый, не давайте окружающим шанса сказать «нет». Многие попробуют остановить вас до того, как вы приступите к делу, но после того, как вы сделаете первый шаг, предпочтут не вмешиваться. Научитесь проявлять своеволие, а извиниться успеете — в том случае, если действительно допустили промах.

6. Нажимайте на свои сильные стороны и не зацикливайтесь на слабых.

Большинству людей хорошо удается лишь несколько дел, а остальные получаются из рук вон плохо. Я прекрасно умею создавать новые товары и проводить маркетинговые кампании, но что делать дальше, понятия не имею.

Мое тело создано для того, чтобы поднимать тяжелые предметы и метать их, и больше ни для чего. Долгое время я старался не задумываться об этом. Я учился плавать, но едва держался на воде. Учился играть в баскетбол, но на площадке выглядел как пещерный человек. Потом я стал борцом и на этом остановился.

Гораздо выгоднее и увлекательнее соизмерять свои силы и возможности, вместо того чтобы пытаться заделать все трещинки в броне. Середина между развитием сильных сторон и устранением слабостей вряд ли окажется «золотой». Вместо того чтобы постоянно заниматься ремонтом, сосредоточьте усилия на поисках наилучшего применения своих талантов.

7. В своем крайнем проявлении вещи меняют знак на противоположный.

Кашу маслом все-таки можно испортить. Избыточные стремления и усилия приобретают характеристики диаметрально противоположных. Так,

пацифисты становятся воинствующими;
борцы за свободу — тиранами;

блаженство — проклятием;
помощь — медвежьей услугой;
большее — меньшим*.

Предмет любых желаний приедается, если он достается нам слишком часто и в слишком больших количествах. Это справедливо и для вещей, и для времени. Таким образом, в задачи жизненно-го дизайна входит не создание опасного избытка свободного времени, а рациональное использование свободного времени, возможность делать просто то, что хочется, в противовес тому, что должен.

8. Деньги решают не все.

Разглагольствовать о власти денег можно долго (я сам их поклонник), но зачастую преумножение капитала не становится решением, которое мы ищем. Чаще всего дело в лени. «Вот если бы у меня было больше денег» — самый легкий способ отказаться от глубокого самоанализа и принятия решения, позволяющего вести ин-гересную жизнь именно сейчас, а не когда-нибудь потом. Выбрав деньги козлом отпущения и занимаясь всепоглощающей рутинной, мы очень удобно устраиваемся и просто не даем себе возможности перестроить собственную жизнь: «Джон, я бы рад поговорить о том, что моя жизнь пуста и что каждое утро я включаю компьютер с чувством обреченности, но у меня столько дел! Сначала я битых три часа буду отвечать на второстепенные письма, а потом буду названивать потенциальным клиентам, которые отказали мне еще вчера. Ну, мне пора!»

Не давайте себе вырваться из этой круговерти, поставьте зарабатывание денег во главу угла, и вы искусственно создадите постоянный отвлекающий момент, который не даст вам даже задумать-ся о том, насколько бессмысленны ваши действия. В глубине души вы понимаете, что все это иллюзия, но поскольку в ней участвуют все вокруг, она выглядит правдоподобно. Тем проще поверить в нее.

Проблема не исчерпывается деньгами.

* *Less Is More.* Goldian VandenBroeck.

9. Относительный доход гораздо важнее абсолютного.

Диетологи и другие специалисты по питанию ведут бурные споры о значении калорий. Действительно ли калория — это калория, точно так же как роза — это роза? Неужели для того, чтобы похудеть, достаточно просто расходовать больше калорий, чем потребляешь, или источник калорий тоже играет роль? Поработав с выдающимися спортсменами, я убедился, что последнее предположение верно.

А как же доходы? Действительно ли доллар — это просто доллар? «Новые богатые» иного мнения.

Рассмотрим его на примере задачи по математике для пятого класса. Два трудолюбивых парня движутся навстречу друг другу. Парень А движется со скоростью 80 рабочих часов в неделю, парень Б — со скоростью 10 рабочих часов в неделю. Оба зарабатывают по 50 тыс. долларов в год. Кто окажется богаче к моменту встречи? Если вы назовете парня Б, то не ошибетесь: в этом и заключается разница между абсолютным и относительным доходом.

Абсолютный доход измеряется с помощью единственного и неизменного параметра — элементарного и всемогущего доллара. Джейн Доу зарабатывает 100 тыс. долларов в год, следовательно, она вдвое богаче Джона Доу, который зарабатывает 50 тыс. долларов в год.

В определении относительного дохода участвуют два параметра: доллар и время, обычно в часах. Такой период времени, как «весь год», выбран произвольно, он легко может ввести в заблуждение. Посмотрим, что мы имеем на самом деле. Джейн Доу зарабатывает 100 тыс. долларов в год, по 2000 в каждую из 50 недель, работая 80 часов в неделю. Таким образом, за час работы Джейн получает 25 долларов. Джон Доу зарабатывает 50 000 долларов в год, по 1000 в каждую из 50 недель. Но при этом он работает 10 часов в неделю, следовательно, в час получает 10⁰ долларов. Относительный доход Джона в четыре раза выше.

Разумеется, относительный доход должен расти, чтобы собралась сумма, необходимая для достижения целей. Если я зарабатываю 100 долларов в час, но работаю всего час в неделю, о миллионах можно забыть. При условии, что суммарный абсолютный доход достаточен для воплощения моих мечтаний (но при этом не является характеристикой для сравнения моего дохода с дохо-

дом Джонсонов), относительный доход — подлинный критерий богатства для НБ.

Отдельные НБ зарабатывают не меньше 5000 долларов в час. Закончив учебу, я начинал с 5 долларов в час. Сейчас я приближаюсь к первой сумме.

10. Дистресс вреден, эвстресс полезен.

Мало кто из жизнелюбивых двуногих знает, что не все стрессы одинаково вредны. НБ не стремятся избавиться от любых стрессов — ни в коем случае! Существуют два вида стресса, такие же разные, как эйфория и ее редко упоминаемая противоположность — дисфория.

Дистрессом (или просто стрессом) называется болезненная реакция на негативный раздражитель, в результате которой мы слабеем, теряем уверенность и способности. Такими раздражителями могут стать неконструктивная критика, злое начальство, пощечина на виду у всех. Подобных раздражителей мы стремимся избегать.

Скорее всего, слово «эвстресс» вы видите впервые. «Эв-» («эй-», «эу-») — греческая приставка, означающая «здоровый, полезный», как в слове «эйфория». Образцы для подражания, которые побуждают нас превосходить себя, физические нагрузки, укрепляющие организм, риск, который расширяет нашу зону комфорта, — все это источники эвстресса, благотворного стресса, стимулирующего развитие.

Люди, избегающие любой критики, в конце концов терпят поражение. Избегать следует неконструктивной, а не любой критики. Подобно этому, без эвстресса нет прогресса, и чем больше полезного стресса мы создаем в жизни, тем раньше сможем осуществить свои мечты. Главное — научиться различать стрессы.

«Новые богатые» одинаково активно избавляются от дистрессов и находят новые эвстрессы.

► ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Как «реализм» и «ответственность» мешают вам вести жизнь, о которой вы мечтаете?

2. Случалось ли вам лишиться полезного опыта или пожалеть о том, что вы не сделали из-за пресловутого «надо»?
3. Пристально посмотрите на то, чем вы сейчас занимаетесь, и задайте себе вопросы: что произойдет, если я не буду следовать примеру окружающих, а поступлю прямо противоположным образом? Что я потеряю, если стану придерживаться такой стратегии в течение 5, 10 или 20 лет?

Глава 3

Шаг в сторону

► КАК НЕ ПОДДАВАТЬСЯ СТРАХУ

Стоя на одном месте, многие совершают ложный шаг.

ИЗРЕЧЕНИЕ, СПРЯТАННОЕ В УПАКОВКЕ
КИТАЙСКОГО ПЕЧЕНЬЯ

*Назван должен быть страх твой, прежде чем изгнать
его сможешь ты.*

ЙОДА из фильма «Звездные войны: империя наносит
ответный удар»

Рио-де-Жанейро, Бразилия

Еще шесть метров — и все.
— Беги! Беги-и-и-и!

Ханс не знал португальского, но смысл понял: поднажми! Яростно отталкиваясь кроссовками от каменистой земли, он ринулся грудью вперед к пропасти почти километровой глубины.

На последних шагах он затаил дыхание и от паники едва не потерял сознание. Поплыли предметы вокруг, в глазах потемнело, и вдруг... он полетел. Безбрежная небесная лазурь раскинулась до самого горизонта, едва он понял, что восходящий поток теплого воздуха подхватил его парашют. Страх остался позади, на вершине горы. Паря на трехсотметровой высоте над сочной зеленью тропических лесов и девственной белизной пляжей Копакабаны, Ханс Килинг внезапно прозрел.

Это случилось в воскресенье.

В понедельник утром Ханс вошел в свою адвокатскую контору, затерявшуюся в Сенчери-Сити, райской гавани для корпораций в Лос-Анджелесе. Едва перешагнув порог офиса, он сообщил

о том, что увольняется, отработав положенные три недели. Почти пять лет он содрогался от одной мысли: неужели эта каторга еще на 40—45 лет? Однажды, после завершения очередной работы, ему пришлось заночевать в офисе под столом, а на следующее утро вновь впрячься в лямку. Именно в то утро он дал себе клятву: еще два таких аврала — и я здесь больше не работаю. Третий выдался накануне отъезда Ханса в Бразилию.

Кто из нас не зарекался, и с Хансом такое случилось уже не в первый раз, но теперь дело обстояло иначе. Ханс изменился. Пикируя на параплане, он понял: стоит сделать первый шаг — и риск перестанет пугать. Коллеги высказались так, как и ожидал Ханс: зачем бросать столько труда псу под хвост? Ведь он уже адвокат, быстро продвигающийся по служебной лестнице, — какого рожна ему еще надо?

Ханс сам не знал, чего хочет, но новизна пришлась ему по вкусу. Зато он точно знал, что на работе дохнет от скуки, и решил покончить с ней. Хватит с него болванного хождения на работу, хватит ужинов, на которых коллеги бахвалятся автомобилями, хватит хвастовства новеньким BMW — ведь все равно скоро кто-нибудь обскачет его на дорогушем «мерсе». Все, завязано!

Перемены начались внезапно: впервые за долгое время Ханс вдруг ощутил душевный покой и смелое решение уже не тревожило его. Раньше он всегда боялся летать самолетами, особенно попадать в зоны турбулентности, а теперь спал в кресле как младенец даже в сильную грозу. Невероятно, но факт.

Прошел год. Юридические компании по-прежнему зазывали Ханса на работу, но к тому времени он уже основал компанию Nexus Surf, оказывающую услуги любителям экстремального серфинга, и обосновался в тропическом раю — в Флорианополисе, Бразилия. Там же Ханс познакомился с девушкой его мечты — каррикой* по имени Татьяна с кожей цвета карамели, и целыми днями или нежился под пальмами, или помогал клиентам пережить незабываемые минуты.

Чего же он так боялся?

Сейчас он часто узнает прежнего себя в офисных доходягах, которых учит ловить волну. В ожидании прилива у туристов часто

* Местное название жителей Рио-де-Жанейро. — *Примеч. пер.*

вырывается искреннее: «Как бы я хотел жить как ты!» И Ханс всегда отвечает одно и то же: «Так живи!»

Заходящее солнце отражается в воде и усиливает ощущение Ханса: это не просто временный отдых от работы. Он мог бы возобновить карьеру юриста, но думает о карьере меньше всего.

После увлекательного урока Ханс и его подопечный плывут обратно на досках, загребая воду ладонями. Видя приближающийся берег, клиент спохватывается, и реальность тут же забирает свою жертву: «Я бы с радостью, но не могу же я все бросить!»

Ханс только смеется.

Власть пессимизма: определение кошмара

Действие не всегда приносит счастье, но счастья без действия не бывает.

БЕНДЖАМИН ДИЗРАЭЛИ (1804—1881),
английский политический деятель и писатель

Быть или не быть? Рискнуть или даже не пытаться? Большинство не рискнет независимо от того, считают эти люди себя смелыми или нет. Неопределенность и угроза поражения могут напугать кого угодно. Многие предпочтут отсутствие счастья неопределенности. Долгие годы я ставил перед собой цели, принимал решения, менял направления — и все напрасно. Я так же изводился от страха и неизвестности, как любой человек.

Четыре года назад ко мне пришла простая мысль. В то время я зарабатывал столько денег, что не знал, куда их девать, — около 70 тыс. долларов в месяц — и все-таки был несчастным. У меня не было свободной минуты, я вкалывал до седьмого пота. Основав компанию, я с запозданием понял, что продать ее будет почти невозможно. Вот тебе раз. Я попал в глупое и безвыходное положение. Надо было это предвидеть, думал я. В кого я такой кретин? Почему у меня ничего не выходит? Не тупи, хватит быть (далее печально)! Что со мной не так? На самом деле, ничего особенного. Это не я достиг своего потолка: просто рамки моей бизнес-модели в то время были слишком узкими. Виноват не шофер, а тачка.

Ошибки, допущенные еще при рождении компании, не оставили никакой надежды продать ее. Даже если бы я нанял в помощ-

ники эльфов и подключился к мощному суперкомпьютеру, ничего не изменилось бы. Мое детище имело серьезные врожденные пороки. Вставали вопросы: как мне отделаться от этого Франкенштейна и в то же время помочь ему стать на ноги? Как вырваться из цепких щупалец трудоголизма и страха, что стоит мне отлучиться хотя бы на 15 дней и дело развалится? Как удрать из тюрьмы, которую я возвел своими руками? Выход один — путешествие. Целый год отдыха и поездок по всему миру.

Думаете, я взял и уехал? К этому решению я долго приходил. Сначала примерно полгода боролся со стыдом, смущением и гневом, находил все новые причины, по которым вождевленное путешествие не даст ровным счетом ничего, и так без конца. Плодотворный выдался период, ничего не скажешь.

А потом однажды я вдруг представил себе будущие муки, и меня посетила блестящая мысль. Это было главным озарением моего «нервного» периода: представь самое худшее, что может случиться из-за путешествия.

Итак, пока я катаюсь по свету, мой бизнес прикажет долго жить — это несомненно. Письмо с последним предупреждением случайно не дойдет до меня, и на меня подадут в суд. Компанию прикроют, товар осядет на полках, а я буду кусать локти где-нибудь на холодном берегу Ирландии, где застряну навсегда. Может, даже разрыдаюсь под дождем. На погашение долгов уйдет 80% денег с моего счета, машина и мотоцикл наверняка будут проданы за бесценок. И в довершение всех бед кто-нибудь плюнет мне на голову с балкона, пока я буду делиться объедками с бродячим псом, который вдруг расшвыряет и тяпнет меня за нос. Эх, жизнь-жестянка, до чего ж ты сурова.

Победить страх = определить страх

Тебе советую несколько дней подряд довольствоваться скудной и дешевой пищей, грубым и суровым платьем.

И тогда ты скажешь сам: «Так вот чего я боялся?»

СЕНЕКА

А потом случилось удивительное. Несмотря на все воображаемые старания испортить себе жизнь, я начал искать выход. Едва я изба-

вился от смутных тревог и неопределенности, представив самый страшный, кошмарный сценарий, предстоящая дорога перестала пугать меня. Внезапно я поймал себя на мысли, что обдумываю простые шаги ради спасения оставшихся средств и соображаю, каким образом я могу вернуться в накатанную колею, если все-таки случится самое худшее. Если понадобится оплачивать жилье, я всегда могу устроиться куда-нибудь барменом. Могу распродать мебель и готовить еду самостоятельно, а не питаться в ресторанах. Могу красть карманные деньги у школьной малышни, которая каждое утро пронесится под моими окнами. Вариантов море. Я понял, что вернуться на прежние позиции, а тем более выжить будет нетрудно. Ничто фатальное мне не грозит, даже при наихудшем раскладе. А пинок-другой как-нибудь переживу.

По 10-балльной шкале, на которой единица означала «никаких перемен», а десятка — «необратимые перемены в жизни», мой так называемый наихудший расклад тянул лишь на 3—4 балла, да и то временно. По-моему, подобным образом обстоит дело в большинстве случаев, но люди чаще всего ведут себя так, будто случилось непоправимое — «вся жизнь — коту под хвост!» Однако если бы мне удалось реализовать самый благоприятный или даже хотя бы вероятный сценарий, он означал бы твердые 9 баллов или кардинальные перемены жизни к лучшему.

Иначе говоря, мне грозило нечто неприятное и временное с вероятностью 3—4 балла и постоянное с вероятностью 9—10 баллов. Более того, никто не собирается закрывать двери в особую тюрьму для трудоголиков, получить новый срок — не проблема! В конце концов до меня дошло главное: риска практически нет, есть только огромный плюс, несущий перемены в жизни, и если я захочу, то всегда смогу двинуться прежним курсом и в том же темпе.

Именно в этот момент я принял решение отправиться в поездку и купил билет до Европы в один конец. Я приступил к планированию авантюры и устранению лишнего физического и психологического багажа. Катастрофа так и не разразилась, зато с тех пор моя жизнь приобрела сходство с волшебной сказкой. Дела пошли лучше, чем когда-либо, и хотя я почти забыл о них, они на протяжении 15 месяцев обеспечивали меня в путешествиях по миру.

Разоблачение страха, прикрытого оптимизмом

Между пессимистом, который твердит: «Все напрасно, нет никакой надежды, поэтому я ничего не буду предпринимать», и оптимистом, который придерживается позиции: «Не стану ничего менять — все сложится прекрасно само собой», нет никакой разницы. И в том и в другом случае ничего не происходит.

ИВОН ШУИНАР* (р 1938), основатель компании Patagonia

Страх многолик, обычно мы стараемся не называть его просто страхом. Одного названия достаточно, чтобы вызвать его. Самые умные люди мира выдают страх за нечто иное — оптимистическое отрицание.

Люди, которые стараются не думать об уходе с работы, лелеют мысль, что со временем ситуация изменится к лучшему и у них появится больше времени и денег. Эта иллюзия выглядит убедительно и даже заманчиво, если нынешняя работа — не ад, а просто нудная каторга. Адские муки требуют немедленных действий, но если все не так плачевно, можно и потерпеть, особенно если найти логичное обоснование.

Но действительно ли вы убеждены, что со временем все наладится, или просто не в меру размечтались и нашли повод посидеть сложа руки? Если бы вы твердо верили в грядущие перемены к лучшему, разве стали бы сомневаться и задаваться подобными вопросами? Конечно, нет. Это страх неизвестности, замаскированный под оптимизм.

Изменилось ли к лучшему ваше положение за последний год, последний месяц, последнюю неделю?

Если нет, значит, нечего рассчитывать, что все наладится само собой. Если раньше вы обманывали себя, пора остановиться и запланировать качественный скачок. Если вы не поклонник эффектных финалов в духе Джеймса Дина**, вам предстоит ДОЛГАЯ

* http://www.tpl.org/tier3_cd.cfm?content_item_id=5307&folder_id=1545

** Джеймс Дин (1931—1955) — киноактер, погиб в автокатастрофе. — *Примеч. пер.*

жизнь. 40—50 лет работы с девяти до пяти — это безумно много, особенно если не подоспел спасение. Это более 500 месяцев упорного труда.

Сколько еще вам терпеть и мучаться? Хватит растрчивать жизнь впустую!

Позовите метрдотеля

У вас есть благополучие. Но не роскошь. Только не говорите, что дело в деньгах. Роскошь, которую я подразумеваю, не имеет никакого отношения к деньгам. Ее нельзя купить. Это награда тем, кто не боится дискомфорта.

ЖАН КОКТО (1889—1963), французский писатель, художник, менеджер бокса, кинорежиссер, сценарист

Порой случаются удивительные совпадения. Например, когда кто-нибудь вырывает с забитой сотнями машин стоянки прямо перед вашим носом и освобождает местечко для вас в трех метрах от выезда. Просто праздник какой-то!

Случаются и неприятные совпадения. Во время секса вдруг звонит телефон и надрывается чуть ли не полчаса. Курьер из почтовой службы UPS опаздывает на 10 минут. Такие совпадения могут испортить все сразу.

Жан-Марк Аше отправился в Западную Африку волонтером, горя желанием предложить руку помощи нуждающимся. В этом смысле он идеально выбрал время: в Гане он появился в начале 1980-х годов, в разгар государственного переворота, на пике гиперинфляции и к началу самой страшной засухи десятилетия. По тем же причинам многие сказали бы, что он прибыл в Африку не вовремя — с точки зрения личной безопасности.

Мало того, Жан-Марк не внял предостережениям. Национальное меню изменилось, из него исчезли такие продукты, как хлеб и чистая вода. Четыре месяца ему пришлось питаться слизким месивом из кукурузной муки и шпината. В кинотеатрах такое не продают.

«УХ ТЫ, Я УМЕЮ ВЫЖИВАТЬ!»

Жан-Марк перешел роковую черту, но это не имело значения. За две недели он адаптировался к местным завтракам, обедам и ужинам

(с единственным блюдом — размазней по-гански) и уже не пытался бежать. Выяснилось, что в жизни достаточно малого — простой еды и хороших друзей, а события, которые со стороны выглядели катастрофой, оказались на редкость жизнеутверждающими. «Самое страшное» было вполне сносным. Чтобы радоваться жизни, не нужно ничего исключительного, достаточно умело распорядиться своим временем и знать, что не так страшен черт, как его малюют.

У 48 летнего Жан-Марка есть отличный дом в Онтарио, однако он прекрасно может обойтись без него. У него хватает денег, но если завтра он разорится, то не пропадет. Больше всего он дорожит воспоминаниями о друзьях и африканской каше. Цель всей его жизни — побольше запоминающихся событий для себя и близких, о пенсии он не задумывается. Вот уже 20 лет он работает время от времени, хотя на здоровье не жалуется.

Не берегите все самое лучшее напоследок. Для этого нет никаких причин.

► ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

Я уже немолод, в жизни у меня было много поводов для тревоги, но большинство так и не сбылось.

МАРК ТВЕН

Если вам страшно прыгать в омут головой, если вы откладываете решительный шаг просто потому, что боитесь неизвестности, вот вам противоядие. Ответьте на вопросы, запишите ответы и помните: гораздо полезнее ляпнуть первое, что придет в голову, выплеснуть мысли на бумагу, чем долго скрипеть мозгами, обдумывая каждое слово. Не сокращайте текст, пусть лучше его будет побольше. Каждому ответу уделите несколько минут.

1. Допустим, вы все-таки решились выполнить задуманное. Каким вам представляется самый ужасный исход? Какие опасения приходят в голову при мысли о больших переменах, которых давно пора (или просто можно) добиться? Представьте случившееся во всех подробностях, вплоть до самых мучительных. Ваша жизнь кончена? Как бы вы оценили необратимые

последствия, если мерить по 10-балльной шкале? Действительно ли последствия необратимы? Насколько велика их вероятность?

2. **Какие шаги можно предпринять, чтобы устранить ущерб или добиться хотя бы временного улучшения?** Есть вероятность, что все гораздо проще, чем вам кажется. Каким образом можно снова взять ситуацию под контроль?
3. **Каковы результаты, временные и постоянные, в случае, если фокус удастся?** Вы уже определили, чем грозит наихудший расклад, а теперь задумайтесь о положительных результатах, как внутренних (уверенность в себе, повышенная самооценка и т. д.), так и внешних? Оцените возможную отдачу по 10-балльной шкале. Какова вероятность, что вы сможете добиться хотя бы отчасти хороших результатов? Случалось ли менее разумным людям браться за то же дело и срывать куш?
4. **Если бы сегодня вас уволили, что бы вы предприняли, чтобы снова взять под контроль свое финансовое положение?** Представьте себе эту ситуацию и вернитесь к предыдущим вопросам. Если вы бросите работу, чтобы заняться новым делом, каким образом вы сможете вернуться в прежнюю колею, если это будет абсолютно необходимо?
5. **От чего вы отказываетесь из-за страха?** Как правило, больше всего мы боимся насущно необходимых событий — телефонного звонка, разговора, действия. Страх перед неизвестностью — вот что мешает нам сделать то, что имеет особенное значение. Определите наихудшую ситуацию, смиритесь с прогнозом и действуйте. Повторю еще раз, чтобы эта мысль крепко засела у вас в голове: «Больше всего мы боимся совершать самые необходимые поступки». Где-то я слышал, что жизненный успех человека измеряется количеством «неудобных» разговоров, которые он выдержал. Примите решение каждый день совершать один поступок из числа внушающих страх. Эту привычку я приобрел, пытаясь связаться со знаменитостями и процветающими предпринимателями и обратиться к ним за советом.
6. **Во что обходится вам промедление в финансовом, эмоциональном и физическом смысле?** Оценивайте не только потенциальные издержки. Так же важно определить грабительскую цену бездействия. Если не стремиться к тому, что увлекает

вас, что с вами будет через один год, через пять, через 10 лет? Каково это — поддаться обстоятельствам, отдать им 10 лет и без того недолгой жизни, потратить их на занятие, которое не приносит вам удовлетворение? Если рассмотреть в перспективе 10 лет и убедиться, что они будут наполнены разочарованием и сожалением, и если под риском подразумевать вероятность необратимо негативного результата, тогда бездействие — величайший из всех рисков.

7. **Чего вы ждете?** Если вы не в состоянии ответить на этот вопрос, не прибегая к уже опровергнутому нами утверждению «еще не время», ответ прост: вы боитесь, как и все люди в мире. Оцените ущерб от бездействия, определите вероятность и степень обратимости большинства ошибочных шагов и приобретите самую ценную привычку тех, кто преуспевает и радуется этому, — привычку действовать.

Глава 4

Перезагрузка

► КАК БЫТЬ НЕБЛАГОРАЗУМНЫМ И ЗНАТЬ, ЧЕГО ХОЧЕШЬ

— Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?

— А куда ты хочешь попасть? — ответил Кот.

— Мне все равно... — сказала Алиса.

— Тогда все равно, куда и идти, — заметил Кот.

ЛЬЮИС КЭРРОЛЛ (1832—1898), английский писатель,
математик и логик

*Благоразумный человек приспосабливается к миру,
а неблагоразумный упорно пытается приспособить мир
под себя. Следовательно, всем прогрессом мы обязаны
неблагоразумному человеку.*

ДЖОРДЖ БЕРНАРД ШОУ (1856—1950), английский писатель

Весна 2005 года, Принстон, Нью-Джерси

Пришлось пойти на шантаж. А что еще мне оставалось? Они расположились вокруг меня, и если имена были у всех разные, то в глазах стоял один и тот же вопрос: «Что за испытание?» Все смотрели на меня в упор.

Моя лекция в Принстонском университете только что закончилась, она прошла с большим успехом. Но я знал, что несмотря на все мои призывы, большинство студентов будут и впредь поступать противоположным образом. Многие из них смиряются с 80-часовой рабочей неделей в должности высокооплачиваемых разносчиков кофе, если я не покажу, как применять на практике принципы, изложенные в лекции.

Для этого и было задумано испытание.

Я предложил билет туда и обратно в любую точку земного шара каждому, кто справится с незнакомым ему «испытанием». Оцениваются результат плюс методы выполнения. Смелчакам я велел прийти после занятий. И вот они собрались — 20 из 60 студентов.

Задача была поставлена с таким расчетом, чтобы студенты покинули свою зону комфорта, применив тактику, которой учил я. Условие задачи простое: связаться с тремя знаменитостями, например с Дженифер Лопес, Биллом Клинтонем, Джеромом Сэлинджером и уговорить хотя бы одного ответить на три вопроса.

Как вы думаете, сколько студентов справилось с заданием? Из 20 охотников за бесплатным путешествием?

Представьте себе... никто. Ни один.

Оправданиям не было числа: «Не так-то просто добиться встречи с видными людьми...», «Мне скоро сдавать сложное задание, так что...», «Я бы с радостью, но это невозможно...» На самом деле причина была всего одна, только выражали ее разными словами: задание трудное, почти невыполнимое, нет никакой гарантии, что тебя никто не обскачет. Поскольку все студенты переоценили сложность испытания, никто из них за него даже не взялся.

По нелепым правилам, которые установил я сам, достаточно было принести мне невразумительные ответы на вопросы, всего один абзац, и я должен был отдать обещанный приз. Результат озадачил и расстроил меня.

Но на следующий год он был совсем другим.

В качестве предостережения я рассказал, как закончилось испытание для предыдущего курса, и 6 из 17 студентов справились с заданием менее чем за 48 часов. Значит, они оказались умнее своих предшественников? Отнюдь. В сущности, годом раньше у меня было больше способных студентов, но они ничего не добились. Огневая мощь — в умении крутиться, а не просто нажимать пальцем спусковой крючок.

Вторая группа просто осознала смысл слов, которые услышала от меня перед заданием, и это были слова...

Справиться с нереальной задачей проще, чем с реальной

Добиться встречи со звездой — вторая группа студентов выполнила обе задачи — так же легко, как поверить, что это возможно.

На вершине мира живет одиноко. 99% людей убеждены, что рожденный ползать летать не может, потому довольствуются по-

средственной жизнью. Таким образом, чем «реальнее» задача, тем яростнее будет конкуренция среди тех, кто возьмется за нее, и, как это ни парадоксально, решение задачи потребует больше времени и сил. Собрать 10 млн долларов проще, чем 1 млн. Набрать один раз десять очков проще, чем пять раз по восемь.

Вы не верите в себя? Не только вы. Не стоит переоценивать конкуренцию и недооценивать себя. Вы гораздо лучше, чем вам кажется.

Есть еще одна причина, по которой неразумные и нереальные цели более достижимы.

Поставить перед собой высокую цель, значит, вызвать всплеск адреналина, который обеспечит выносливость, поможет преодолеть неизбежные трудности и доведет до финала. Реальные цели, обусловленные низкими амбициями, помогают продержаться максимум до второго препятствия. Если ожидаемая награда так себе, упираться изо всех сил не тянет. Ради плавания на катамаране среди греческих островов я готов пробить головой стену, но ради поездки в Колумбус, штат Огайо, не откажусь даже от излюбленных кукурузных хлопьев. Если я выберу вторую цель только из соображений «реальности», мне не хватит энтузиазма, чтобы преодолеть даже самый незначительный барьер на пути к ней. Но когда манят кристально чистые греческие воды и изысканные вина, за такую возможность я готов биться до конца. Несмотря на то что степень достижимости по 10-балльной шкале у этих двух целей — 10 и 2 балла соответственно, с Колумбусом наверняка ничего не выйдет.

Рыба лучше клюет там, где ее меньше ловят. Благодаря массовой неуверенности попасть в яблочко легче, пока все вокруг целится по краям мишени. Конкурентная борьба за труднодостижимые цели не столь остра.

Стремление к большим целям начинается с умения правильно выбрать их.

Чего вы хотите?

Прежде всего точной постановки вопроса

Большинство людей никогда не поймут, чего они хотят. И я не знаю, чего хочу. Но если вы спросите, чего я хочу добиться

в ближайшие пять месяцев в изучении иностранных языков, я смогу ответить. Все дело в конкретизации. «Чего вы хотите?» — слишком общий вопрос, чтобы давать на него конкретный ответ. Забудьте о нем.

Вопрос «какие у вас цели?» тоже ставит в тупик и сбивает с толку. Чтобы перефразировать его, необходимо абстрагироваться и взглянуть на ситуацию в целом.

Предположим, у нас есть десять целей, и мы движемся к ним. В случае какого результата можно сказать, что игра стоила свеч? Большинство людей (в которое входил и я еще пять лет назад) ответят, что таким результатом должно быть счастье. Но теперь я считаю этот ответ неудачным. Счастье можно купить вместе с бутылкой вина, при злоупотреблении оно приобретает двойкий смысл. Есть более удачная альтернатива счастью, которую я считаю истинной целью.

Следите за ходом моей мысли. Что противоположно счастью — горе? Нет. Любовь и ненависть — две стороны одной и той же монеты, то же самое справедливо для счастья и горя. Наглядный пример — слезы радости. Антитеза любви — безразличие, противоположность счастья — скука, в том-то и вся загвоздка.

Воодушевление — более точный синоним слова «счастье», именно к нему следует стремиться. Это истинная панацея. Когда люди советуют давать волю своим увлечениям, заниматься тем, что доставляет вам удовольствие, они в сущности подразумевают то же самое воодушевление.

Итак, круг замкнулся. Следует задаваться не вопросами «чего я хочу?» или «в чем заключается моя цель», а вопросом «что по-настоящему увлекает меня?»

СДП у взрослых: синдром дефицита приключений

В какой-то момент между окончанием колледжа и поиском второй работы в наш внутренний диалог вступает хор с припевом: будь реалистом, не строй из себя невесть кого. Жизнь — не кино.

Когда в пятилетнем возрасте говоришь родителям, что хочешь быть космонавтом, тебя уверяют, что ты сможешь стать кем захо-

чешь. Эта ложь не приносит вреда, как и заявления, что Санта-Клаус существует. Но если в 25 лет объявить, что задумал нечто авантюрное, ответ будет иным: будь реалистом, выучись на юриста, бухгалтера или врача, заведи детей и воспитай их, чтобы цикл повторился.

Если пропустить советы сомневающихся мимо ушей и, к примеру, начать свое дело, синдром дефицита приключений (СДП) не исчезнет. Он просто примет иную форму.

В 2001 году я основал компанию BrainQUICKEN LLC с единственной целью: зарабатывать тысячу долларов в день в любом случае — неважно, долблю я по клавишам ноутбука или делаю педикюр на пляже. Мне требовался автоматический приток наличности. Если вернуться к моей хронологии, станет ясно, что добиться этой цели мне помог только обвал рынков конкурентов, хотя компания приносила необходимый доход. В чем же дело? Просто цель была недостаточно конкретной. Я слабо представлял себе, какие альтернативные виды деятельности заменят первоначальную рабочую нагрузку. Поэтому я просто продолжал работать, хотя в этом и не было финансовой необходимости. Мне требовалось знать, что я приношу пользу, и я не знал других способов добиться этого, кроме как работой.

Так большинство людей и вкалывают до самой смерти: «Буду просто делать свое дело, пока не скоплю X долларов, а уж потом займусь тем, что мне нравится». Если не выяснить заранее, что же вам все-таки нравится, вы будете увеличивать сумму X до бесконечности, потому что боитесь неизвестности и пустоты.

Именно в этом случае и наемные работники, и предприниматели превращаются в толстяков в красных BMW.

Толстяк в красном BMW

В моей жизни было несколько моментов, в том числе незадолго до увольнения из компании TrueSAN, перед самым бегством из США (если бы я не удрал, то наверняка заявился бы с пистолетом-автоматом UZI в ресторан McDonald's), когда я представлял себя в будущем типичным толстяком, обладателем кризиса средних лет и BMW. Я просто наблюдал за теми, кто опередил меня на 15—20 лет,

но шел по той же дорожке — директором по продажам, предпринимателем в той же отрасли, видел, что с ними стало, и ужасался.

Фобия была настолько острой, а образ настолько ярким, что мы с Дугласом Прайсом, моим единомышленником в том, что касается жизненного дизайна, и предпринимателем, пользовались им, чтобы приводить друг друга в чувство. Почти пять лет мы с Дугом двигались параллельными курсами, преодолевали одни и те же препятствия и неверие в свои силы и таким образом поддерживали психологическую связь. Наши периоды спада чередовались, поэтому мы отлично сработались.

Стоило одному из нас пасть духом, утратить веру в себя или «примириться с реальностью», второй вклинивался по телефону или электронной почте словно куратор из Ассоциации анонимных алкоголиков: «Чувак, ты чего? Превращаешься в лысого пузана в красном кабриолете BMW?» Эта перспектива оказывалась настолько пугающей, что мы поневоле начинали шевелиться, пересматривали приоритеты и резко выходили на прежний курс. Самое худшее, что могло с нами случиться, — не катастрофа, а примирение с невыносимой скукой как единственно возможной формой существования.

Запомните: наш враг — не абстрактное «фиаско», а скука.

Уточнение курса: к черту реализм

Когда мне требуется прибавить обороты, оторваться от толстяка на BMW, я прибегаю к испытанному средству. В том или ином виде им пользуются опытные НБ мира. Этот метод называется «прямой мечтаний», потому что накладывает на прямую времени планы, которые большинство людей назвали бы мечтаниями.

Во многом процесс похож на выбор целей, но имеет несколько фундаментальных отличий.

1. В данном случае цели — конкретные шаги, а не расплывчатые желания.
2. Чтобы быть эффективными, цели должны быть нереальными.
3. В центре внимания — деятельность, которой предстоит заполнить вакуум, возникший на месте работы. «Жить как милли-

онер» — значит заниматься интересными делами, а не просто владеть имуществом, вызывающим зависть.

А теперь ваша очередь серьезно задуматься.

► ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

Жизнь теряет смысл в основном в состоянии скуки.

ВИКТОР ФРАНКЛ (1905—1997),
австрийский психиатр и философ, основатель логотерапии,
бывший узник Освенцима

Жизнь слишком коротка, чтобы быть незначительной.

БЕНДЖАМИН ДИЗРАЭЛИ

Составлять прямую мечтаний и увлекательно, и непросто. И чем труднее этот процесс, тем сильнее вы в нем нуждаетесь. В целях экономии времени рекомендую пользоваться программами-калькуляторами и электронными опросниками на сайте www.fourhourworkweek.com. Выполните следующие действия.

1. Чем бы вы занялись, если бы возможность неудачи была полностью исключена? А если бы вы были в 10 раз умнее всех людей в мире?

Постройте две прямые мечтаний — на 6 и 12 месяцев, затем составьте список из пяти вещей, о которых вы мечтаете. В список включите то, что хотели бы иметь (в том числе и материальные блага — дом, машину, одежду и т. д., но не ограничивайтесь ими), кем хотели бы стать (знаменитым поваром, знатоком китайского языка и т. д.) и чем заниматься (побывать в Таиланде, найти родственников за границей, участвовать в страусиных бегах и т. д.), — именно в таком порядке. Если вам, как большинству людей, трудно определиться со своими желаниями, подпадающими под перечисленные категории, задумайтесь о том, чего бы вы точно не пожелали в каждой из категорий, и запишите ровно противоположное. Не ограничивайте себя ни в чем, не ломайте голову над тем, как добиться указанных целей. Пока все это не имеет значения. Мы просто выполняем упражнение на высвобождение желаний.

Ни в коем случае не осуждайте и не обманывайте себя. Если на самом деле вы мечтаете о Ferrari, не пытайтесь избавиться от чувства вины, решая проблему голода во всем мире. Одни мечтают о славе, другие — о богатстве или авторитете. У каждого есть свои недостатки и уязвимые места. Записывайте все, что укрепит ваше самоуважение. У меня есть гоночный мотоцикл, потому что я не просто люблю скорость — на нем я сам себе кажусь крутым. И в этом нет ничего зазорного. Записывайте все.

2. Сорвался?

Многим из нас свойственно жаловаться на непреодолимые препятствия на пути к заветной мечте, но вместе с тем большинство людей не в состоянии объяснить, в чем заключается эта мечта. Это особенно справедливо для категории «чем я мечтаю заняться». Обдумайте следующие вопросы.

- А. Чем бы вы занимались изо дня в день, будь у вас 100 млн долларов в банке?
- Б. Ради чего вы с удовольствием проснулись бы утром?

Не спешите, подумайте несколько минут. Если барьер непреодолим, заполните категорию «занятия» в таком порядке:

- ▶ место, где я мечтаю побывать;
- ▶ то, чем я собираюсь оставить память о себе после смерти;
- ▶ то, что я мечтаю делать каждый день;
- ▶ то, что я мечтаю делать раз в неделю;
- ▶ то, чему я всегда мечтал научиться.

3. Что требуется для осуществления мечтаний из категории «кем я хотел бы стать»?

Подчините каждой мечте из этой категории мечту из списка «занятия», чтобы получилось руководство к действию. Выясните, что надо предпринять и какие задачи выполнить, чтобы стать тем, кем вы мечтаете. Обычно люди справляются с этой категорией быстрее, чем с остальными, но она является лишь переходным этапом к категории «занятия».

Вот несколько примеров:

*Стать известным поваром → самостоятельно приготовить
рождественский ужин*

*Бегло говорить по-китайски → в течение пяти минут
поддерживать беседу с коллегой-китайцем*

4. Выберите четыре мечты, которые полностью преобразят вашу жизнь.

На шестимесячной прямой времени пометьте звездочкой или другим значком самые заветные и важные мечтания из всех категорий. По желанию повторите тот же процесс для прямой времени в 12 месяцев.

5. Определите затраты на осуществление этих мечтаний, подсчитайте планируемый месячный доход (ПМД) для обеих прямых времени.

Если осуществление ваших желаний можно профинансировать, какая сумма в месяц понадобится для исполнения четырех мечтаний (включая плату за жилье, выплаты по ипотеке, различные взносы и проч.)? Задумайтесь о доходах и расходах с точки зрения ежемесячного движения наличности: учитывайте приход и расход, а не итоги. Многие мечты обходятся гораздо дешевле, чем нам представляется. Например, за новехонький Lamborghini Gallardo Spyder стоимостью 260 тыс. долларов понадобится выплачивать всего 2897,80 доллара в месяц. Моего любимца, Astin Martin DB9 с пробегом 1600 км, я нашел на аукционе eBay всего за 136 тыс. долларов, иными словами, за 2003,10 доллара в месяц.

При подсчете некоторых затрат вам помогут инструменты и секреты, приведенные в конце главы 14.

И наконец, подсчитайте ПМД, который понадобится вам для осуществления мечтаний. Это делается так: сначала просуммируйте цифры в столбцах А, Б и В только для четырех избранных мечтаний. По некоторым из них сумма будет нулевой, и это нормально. Затем приплюсуйте к ней суммарные месячные расходы, умноженные на 1,3 (коэффициент 1,3 необходим для подсчета расходов с 30-процентным запасом на покрытие возможных рисков). Полученная сумма — ваш планируемый месячный доход и цель,

о которой следует помнить, пока вы читаете эту книгу. Я с удовольствием поделил ПМД на 30, чтобы получить планируемый суточный доход (ПСД). Оказалось, мне проще оперировать суточными целями. Программы-калькуляторы на сайте этой книги проделают всю работу за вас. Следовательно, с этим этапом вы справитесь в два счета.

Есть вероятность, что цифры окажутся гораздо ниже ожидаемых и со временем будут снижаться по мере того, как вы будете отказываться от категории «иметь» в пользу категории «делать». Здесь не последнюю роль играет ваша мобильность. И даже если итоговая сумма внушает вам робость, не пугайтесь сразу. Мне уже случалось помогать студентам зарабатывать дополнительно в течение трех месяцев по 10 тыс. долларов в месяц.

6. Определите три шага для каждого из четырех мечтаний в расчете на шестимесячную прямую мечтаний. Первый шаг сделайте немедленно.

Я не поклонник долгосрочного планирования и отдаленных целей. Как правило, я строю планы на ближайшие три месяца и на полгода. Иначе условия задачи слишком заметно меняются, при длительном планировании возникает искушение отложить решительные действия на потом. Цель нашего упражнения — не описать каждый шаг от начала до конца, а определить конечную цель, выяснить, какие средства необходимы для ее достижения (ПМД, ПСД), и набрать необходимое ускорение. На данном этапе важно высвободить время и выйти на ПМД (об этом пойдет речь в следующих главах).

Прежде всего сосредоточим внимание на важных начальных шагах. Для каждой мечты определите три шага, когорые приблизят ее осуществление. Составьте порядок действий — простых, конкретных действий на сегодня, завтра (закончить до 23:00) и послезавтра (опять-таки закончить до 23:00).

Определившись с тремя шагами для каждой из четырех целей, выполните три действия из столбца «Сделать сейчас». Возьмите и сделайте их немедленно. Само собой действия должны быть достаточно простыми, чтобы с ними можно было управиться за пять минут или еще быстрее. Если времени требуется больше, отложите эти действия на потом. Если на дворе ночь и для звонков не самое

Пример «прямой мечтаний»

Генератор Мечты: МЕСЯЦ ЧАСТЬ А Б С Д

A + B + B + (1,3 x ежемесячные расходы)

$$\begin{aligned} \text{ПМД } 3337 + 2600 &= 5937 \text{ долл} \\ &= 30 \end{aligned}$$

$$\text{ПСА } 197,90 \text{ долл}$$

A = 2403 долл

СДЕЛАТЬ СРАЗУ

ШАГ 5 ЗАТРАТЫ

ШАГ 4 ДЕЛАТЬ

ШАГ 2 БЫТЬ

- 1 Найти автозалон, договориться о пробной поездке
- 2 Выложить заманчивое описание вакансии секретаря на трех крупных сайтах
- 3 Задать по 3 вопроса пяти авторам бестселлеров 2–3 летней давности
- 4 Побывать на туристических сайтах, выяснить, когда удобнее всего ехать, составить список из пр и первоочередных дел

- 1 0 долл (3 бес платно работа ющих студента для обзвона СМИ и свое время)
- 2 0 долл
- 3
- 4

- 1 Поперечный шагат
- 2 Продавать 20 тыс экземпляров в неделю
- 3 15 минут беседовать с носителем языка
- 4 Приготовить ужин на шестерых на День благодарения
- 5

- 1 Глобким
- 2 Автором бестселлера
- 3 Знакомом греческого
- 4 Превосходным поваром
- 5

СДЕЛАТЬ ЗАВТРА

B = 0 долл

ШАГ 5 ЗАТРАТЫ

- 1 Совершить пробную поездку
- 2 Составить задание на 1–2 часа для трех лучших кандидатов в секретари
- 3 Сформулировать план действий при получении отзвов (маркетинг/PR)
- 4 Выяснить все относительно билетов и жилья на 3 недели, предложить поездку другу

- 1 514 долл — авиабилеты в оба конца
- 2 420 долл — проживание
- 3
- 4
- 5

- 1 Продать сценарии телепе редачи
- 2 Побывать на хорватском побережье Адриатики
- 3 Найти умную и красивую подружку
- 4
- 5

СДЕЛАТЬ ПОСЛЕЗАВТРА

- 1 Продумать детали и дополнительные условия
- 2 Выбрать из трех кандидатов одного, который будет работать 20 часов в неделю
- 3 Отправить по электронной почте объявление о наборе стажеров на отделение английского в ближайший колледж
- 4 Забронировать билеты (для себя, если друг откажется)

B = 934 долл

«Прямая мечтаний»

Планируемый месячный доход

$$A + B + V + (1,3 \times \text{ежемесячные расходы})$$

ПМД =

30 =

ПСД:

ШАГ 5: ЗАТРАТЫ

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

A =

ШАГ 5: ЗАТРАТЫ

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

ШАГ 4: ДЕЛАТЬ

ШАГ 5: ЗАТРАТЫ

СДЕЛАТЬ СРАЗУ

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

B =

ШАГ 5: ЗАТРАТЫ

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

СДЕЛАТЬ ЗАВТРА

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

B =

СДЕЛАТЬ ПОСЛЕЗАВТРА

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Месяцев в мечтано:

Через

подходящее время, займитесь другими делами, например рассылкой электронных писем, а звонок отложите на утро.

Если очередной этап представляет собой мониторинг данных, свяжитесь с людьми, которые могут ответить на ваши вопросы, но не тратьте слишком много времени на рыскания по справочникам или в Интернете: затянутый мониторинг может застопорить всю работу. В качестве наилучшего выхода рекомендую найти человека, который уже выполнил подобную задачу, и попросить у него совета. Это нетрудно.

Еще один вариант — встреча или телефонный разговор с тренером, наставником, продавцом, чтобы сдвинуться с мертвой точки. Вы можете договориться о частном уроке или встрече, отменить которые потом будет неловко? Воспользуйтесь чувством вины в своих целях.

«Завтра» — значит «никогда». Какой бы малой ни была задача, сделайте первый шаг прямо сейчас!

► ПРОБЛЕМА КОМФОРТА

Самые важные поступки приятными не бывают.

К счастью, можно приучить себя к дискомфорту и научиться преодолевать его. Я взял за правило предлагать свои решения, а не дожидаться чужих, вызывать нужные реакции, а не реагировать, проявлять напористость по делу, но так, чтобы не переусердствовать. Чтобы вести несгандартный образ жизни, вам потребуется нестандартная привычка принимать решения как за себя, так и за окружающих.

Далее вам будет предложен ряд упражнений, поначалу простых и пустяковых, с постепенно повышающимся уровнем дискомфорта. Некоторые на первый взгляд кажутся простыми и даже бесполезными, но только до тех пор, пока вы не приступите к ним. Считайте происходящее игрой, заранее настройтесь на волнение и труд. В этом и заключается суть упражнений. На выполнение почти всех упражнений отведено два дня. Сделайте пометку в ежедневнике, чтобы не забыть об упражнениях, не хватайтесь за несколько проблем сразу.

Помните: существует прямая связь между расширением зоны комфорта и осуществлением мечты.

Итак, приступим.

Взгляд в упор (2 дня)

Мой друг Майкл Эллсберг проводит для одиноких людей вечера под названием «Взгляд в упор». Это нечто вроде вечеров знакомства, но с одной значительной разницей: говорить на них запрещено. В глаза друг другу следует смотреть три минуты подряд. Побывав на таком мероприятии, вы убедитесь, как неловко становится при этом большинству людей. В течение следующих двух дней поупражняйтесь: смотрите на прохожих в упор, смотрите собеседнику в глаза, пока тот не отведет взгляд первым. Подсказки:

- 1) не пяльтесь в оба глаза на собеседника, изредка моргайте, чтобы вам не накостыляли, приняв за психопата;
- 2) во время диалога поддерживайте зрительный контакт; это проще всего сделать, пока говорит ваш собеседник, а вы слушаете;
- 3) проделайте это же упражнение при общении с вышестоящими или более уверенными в себе людьми; если прохожий спросит, какого черта вы на него вылупились, улыбнитесь и скажите: «Извините, я принял вас за давнего друга».

Шаг II: Л — ликвидация

*Происходит не накопление, а устранение.
Вместо ежедневного прироста ежедневное
сокращение. Развитие в идеальном виде всегда
тяготеет к простоте.*

БРЮС ЛИ (1940—1973),
легенда восточных единоборств, культовый киноактер

Глава 5

Конец тайм-менеджмента

► ИЛЛЮЗИИ И ИТАЛЬЯНЦЫ

*Совершенство — это когда не убавить
и не прибавить.*

АНТУАН ДЕ СЕНТ-ЭКЗЮПЕРИ (1900—1944), французский писатель, пионер международной авиапочты

*Нелепо тратить много сил на то, что можно
выполнить меньшей кровью.*

УИЛЬЯМ ОККАМ (ок. 1285—1349), английский философ-схоласт, создатель «бритвы Оккама»

Пара слов о тайм-менеджменте: забудьте о нем. Ни в коем случае не следует с каждым днем делать все больше, пытаться заполнить суетливой возней каждую секунду. Мне понадобилось немало времени, чтобы осознать это. Я привык оценивать работу по результатам на единицу затраченного времени.

Деловитость зачастую служит маскировкой и помогает избежать насущно необходимых дел из категории неприятных. Симулировать занятость очень просто: можно обзвонить несколько сотен маловероятных покупателей, подчистить список контактов в почтовой программе, обшарить весь офис и затребовать не нужные вам документы, провозиться несколько часов с настройками КПК, когда требуется расставить приоритеты.

Честно говоря, чтобы подняться по служебной лестнице в большинстве компаний Америки при условии, что до ваших занятий никому нет дела (будем откровенны), достаточно просто метаться по офису с телефонной гарнитурой в ушах и пачкой бумаги в руках. И вот вам образец сотрудника, который весь в делах! Молодец,

возьми с полки пирожок. К несчастью, для НБ таким способом из офиса не вырвешься и на самолет, летящий в Бразилию, не попадешь. Садись, двойка.

В конце концов, есть гораздо более выгодный способ не только улучшить, но и преумножить результаты. Поверьте, делать больше с меньшими затратами не только можно, но и необходимо.

Добро пожаловать в мир устранения лишнего.

Как пользоваться производительностью

Теперь, когда вам ясно, как распорядиться временем, следует высвободить это самое время. Загвоздка в том, что при этом ваши доходы должны остаться на прежнем уровне или увеличиться.

Выполняя указания, изложенные в этой главе, вы сможете повысить личную производительность труда на 100—500%. Принципы одинаковы и для наемных работников, и для предпринимателей, но цели этого роста производительности совершенно разные.

Сначала о наемных работниках. Они повышают производительность, чтобы одновременно достичь двух целей: повышения зарплаты и возможности работать удаленно.

Напомню: в первой главе этой книги весь процесс вступления в ряды НБ обозначен аббревиатурой ПЛАН с учетом последовательности составляющих слово букв, но наемным работникам, которые пока хотят оставаться таковыми, требуется внедрять процесс ПЛНА. Разница подходов обусловлена разным окружением. Работникам необходимо вырваться из офисной среды, чтобы работать, например, лишь 10 часов в неделю, поскольку в офисе обычно ждут, что мы будем изображать вечный двигатель с девяти до пяти. И даже при двукратном увеличении производительности вы рискуете получить выговор, если будете тратить в три раза меньше времени, чем ваши коллеги. Если за 10 часов работы в неделю вы демонстрируете производительность вдвое большую, чем коллеги, работающие по 40 часов, от вас наверняка потребуют вкалывать по 40 часов в неделю и показывать увеличение производительности в восемь раз. Это бесконечная игра, в которую лучше не ввязываться. Следовательно, первый этап действий — освобождение.

Если вы наемный работник, прочтение этой главы поможет вам повысить собственную ценность. В итоге компания много потеряет, если уволит вас, и поэтому должна согласиться увеличить вам зарплату и разрешить работать удаленно. В этом и заключается наша цель. Добившись ее, вы сможете спокойно регулировать продолжительность рабочего дня, отказаться от бюрократического вмешательства, а в свободное время осуществлять заветные мечты.

Цели предпринимателя не настолько сложны, поскольку ему обычно достается вся дополнительная прибыль. Следовательно, цель — сократить объем выполняемой работы и поднять прибыль. Таким образом мы подготовим почву для автоматизации, а она, в свою очередь, принесет освобождение.

В обоих случаях нам понадобится несколько определений.

Эффективность или рациональность?

Эффективность — умение выполнять работу таким образом, чтобы максимально приблизить поставленную цель. Рациональность — выполнение поставленной задачи, какой бы маловажной она ни была, самым экономным способом. На умении действовать рационально независимо от эффективности воспитан весь мир.

Труд продавца, который ходит по домам и предлагает свой товар, я назвал бы рациональным, т. е. успешным с точки зрения продаж и затрат времени, но совершенно неэффективным. Он продал бы больше, если бы пользовался электронной почтой или каталогами рассылки.

То же относится к человеку, который проверяет электронную почту 30 раз на дню, заводит многоступенчатую классификацию и изобретает заумные процедуры, лишь бы не запоздать с получением малейшего приветов из виртуального пространства. Раньше я профессионально заставлял вертеться эти шестеренки. В каком-то смысле подобные действия рациональны, но абсолютно неэффективны.

Вот две азбучные истины, которые стоит запомнить.

1. Даже добросовестно выполненное, но пустяковое дело не перестанет быть пустяковым.
2. Если на задачу тратится уйма времени, важности ей это не придает.

Отныне и впредь помните: то, что вы делаете, бесконечно важнее того, как вы это делаете. Эффективность тоже имеет значение, но она бесполезна, если направлена на никчемные дела.

За делами, которыми действительно стоит заняться, мы отправимся в сад.

Парето и его сад: 80/20 и долой тщету!

Управлению поддается все, что можно измерить.

ПИТЪР ДРУКЕР (1909—2005), знаменитый американский экономист, публицист, педагог, создатель теории управления

Четыре года назад один экономист до неузнаваемости преобразил мою жизнь. Увы, мне не представилось даже шанса угостить его в баре: мой спаситель Вильфредо Парето умер почти 100 лет назад.

Хитроумный и противоречивый экономист и социолог Вильфредо Парето (1848—1923) — инженер по образованию, начал свою карьеру в качестве управляющего угольными шахтами, а позднее сменил Леона Вальраса на посту заведующего кафедрой политэкономии в Лозанском университете в Швейцарии. В основополагающем труде «Курс политической экономики» Парето изложил открытый им закон о распределении доходов, который позднее стали называть «законом Парето», «соотношением Парето», а в последнее десятилетие — «принципом 80/20».

Математическая формула, которой пользовался Парето, продемонстрировала чудовищно неравномерное, но предсказуемое распределение богатства в обществе: производителями и обладателями 80% благ и доходов являлись 20% населения. Этот закон справедлив не только в сфере экономики: его действие прослеживается почти в любой сфере. Так, 20% гороха, посаженного Парето в саду, дало 80% урожая.

Закон Парето можно обобщить следующим образом: 20% вложений дают 80% продукции. В зависимости от контекста ту же мысль можно выразить следующими способами:

из 20% причин проистекают 80% последствий;

20% затрат усилий и времени дают 80% результата;

20% товаров и потребителей приносят компании 80% прибыли;

20% всех инвесторов и 20% отдельно взятого портфеля дают 80% прибыли на рынке ценных бумаг.

Список может быть бесконечно длинным и разнообразным, а соотношение — зачастую еще более жестким. 90/10, 95/5, 99/1 — распространенные явления, но минимальное соотношение, к которому следует стремиться, — 80/20.

К тому времени, когда однажды поздно вечером мне попались под руку выводы Парето, я вкалывал по 15 часов в день семь дней в неделю, был совершенно ошеломлен свалившейся на меня ношей и не знал, как быть. Я просыпался до рассвета, чтобы сделать звонки в Великобританию, с девяти до пяти «окучивал» клиентов в США, а потом засиживался на работе допоздна, чтобы успеть дозвониться до Японии и Новой Зеландии. Я будто попал в товарный поезд без тормозов и за неимением лучшего как заведенный швырял в топку уголь. Когда передо мной встал выбор — либо сгореть на работе, либо попробовать применить идеи Парето, — я предпочел второе. На следующее утро я принялся изучать свой бизнес и личную жизнь сквозь призму двух вопросов:

какие 20% источников создают 80% моих проблем и неудач;

какие 20% ресурсов приносят 80% желаемых результатов и радостей?

Целый день я откладывал неотложные дела и анализировал ситуацию, обнажал истину, постоянно задавался все теми же вопросами применительно к моим друзьям, клиентам, рекламе, занятиям в свободное время. Не надейтесь, что этот анализ вас обрадует: истина чаще всего бывает горькой. Ваша задача — выяснить, где именно вы действуете непродуктивно, отказаться от этих действий и прибавить там, где отдача выше. За 24 часа я принял несколько на первый взгляд простых, но эмоционально тяжелых решений, которые буквально преобразили мою жизнь и дали возможность радоваться ее новому образу.

Первое принятое мной решение — наглядный пример яркой и мгновенной отдачи в результате «обрезания лишнего жира»: я перестал поддерживать контакт с 95% моих покупателей и разру-

гался еще с 2%. Таким образом, у меня осталось 3% тех, кто должен был увеличить мою производительность вдвое.

Из более чем 120 оптовых покупателей всего пять приносили 95% доходов. 98% моего времени я всячески уговаривал оставшихся, поскольку вышеупомянутые пятеро делали заказы регулярно, без дополнительных звонков, уговоров или других стимулов. Иными словами, я работал только потому, что считал себя обязанным хоть чем-нибудь заниматься с девяти до пяти. Я не понимал, что работать все это время — не цель, а просто общепринятая условность, в которой нет никакой необходимости. У меня развился острый синдром PPP (работа ради работы) — самая пугающая аббревиатура в лексиконе НБ.

Все 100% моих проблем проистекали от непроизводительного большинства, за исключением двух крупных покупателей — экспертов мирового класса, придерживающихся в бизнесе подхода «я тут заварил кашу, а ты уж как-нибудь расхлебай». Всех непродуктивных покупателей я перевел в пассив: хотят сделать заказ — отлично, пусть присылают факс. Не хотят — и не надо: я не предпринимал ровным счетом никаких усилий, не звонил им, не писал и т. д. Остались только два крупных покупателя, моя головная боль, приносившая, однако, около 10% прибыли на тот момент.

Такие клиенты попадаютя всем, работа с ними — источник всевозможных проблем, не в последнюю очередь ненависти к себе и депрессии. Я долго терпел их угрозы, оскорбления, нарекания, отнимающие время, пространные рассуждения о жертвах, которых требует бизнес. Анализируя свою работу по принципу 80/20, я понял, что эти двое — причина всех моих бед и гнева, который норовит вырваться за рамки рабочего дня. Он посягает на мое личное время, не дает спать по ночам, заставляя ворочаться с боку на бок и думать о том, что «надо было сказать тому хрену с горы то, се и еще вот это». Наконец, я пришел к выводу: финансовая прибыль от такой деятельности не стоит того, чтобы жертвовать самооценкой и душевным покоем. У меня нет конкретной причины зарабатывать деньги, но я почему-то решил, что они мне необходимы. А клиенты всегда правы, верно? Это же закон бизнеса, так? Черта с два! К НБ это не относится. И я оторвался на этих двух злыднях, получив райское наслаждение. Первый разговор прошел примерно так:

Клиент: «Какого хрена? Я заказал две коробки, а их доставили с опозданием на два дня! (Примечание: отправляя заказ, он неверно указал адрес и имя получателя, несмотря на неоднократные напоминания.) Я работаю в этой отрасли 20 лет и впервые вижу такое жалкое сборище кретин!»

Любой НБ, в данном случае — я: «Все, достал. Копай себе могилу, тебе каюк».

Если бы! Про себя я отрепетировал эту реплику миллион раз, и все равно проблема нечто невразумительное:

«Очень жаль слышать. Знаете, я уже давно терплю ваши оскорбления и, к сожалению, продолжать деловое общение больше не намерен. Советую вам задуматься о причине этого отказа. В любом случае желаю вам всего хорошего. Если хотите заказать товар, пожалуйста, мы с удовольствием выполним заказ, но лишь в том случае, если вы воздержитесь от необоснованных упреков и оскорблений. Номер нашего факса вам известен. Всего доброго» (щелк).

Один раз я проделал это по телефону, второй — по электронной почте. И что же? Одного клиента я потерял, а второй исправился и начал присылать заказы по факсу один за другим. Проблема разрешилась с минимальными потерями. А я стал в 10 раз счастливее.

Затем я выявил общие характеристики трех лучших клиентов, постарался закрепить отношения со всеми тремя, а на следующей неделе стал искать покупателей с такими же характеристиками. Запомните: если клиентов много, это не значит, что и доходы выше. Число клиентов — не самоцель, его увеличение зачастую означает рост занятости на 90%, а доходов — всего на 1—3%. Не обманывайтесь, помните, что главная цель — максимум при минимуме усилий (в том числе и на минимальное количество клиентов). Я стал уделять лучшим клиентам вдвое больше времени и добиваться роста заказов и их частоты.

И чем же все кончилось? От утомительной погони за 120 клиентами я перешел к простому получению заказов от 8 клиентов без длительных телефонных уговоров и бесконечной переписки.

Мой месячный доход вырос с 30 тыс. до 60 тыс. долларов за четыре недели, продолжительность рабочей недели упала с 80 до 15 часов. И самое важное — я был доволен собой, настроен оптимистично и впервые за два года почувствовал себя свободным.

В последующие недели я применил «принцип 80/20» к различным сферам.

1. К рекламе.

Я выяснил, какая реклама приносит 80% дохода и более, выявил ее общие характеристики и начал делать упор именно на такую рекламу, одновременно сокращая всю прочую. Мои затраты на рекламу снизились на 70%, доход от прямых продаж практически удвоился — за 8 недель вырос с 15 тыс. до 25 тыс. долларов. Он удвоился бы сразу же, если бы вместо журналов с долгоиграющей рекламой я обратился на радио, в газеты или на телевидение.

2. К интернет-магазинам и к партнерам.

Я отказался от сотрудничества с более чем 250 низкоприбыльными интернет-магазинами, ограничившись двумя, которые приносили 90% доходов. Продолжительность работы сократилась с 5—10 часов в неделю до одного часа в месяц. Доход от онлайн-продаж за тот же месяц вырос более чем на 50%.

А теперь притормозим и запомним: большинство деталей несущественно. Показная занятость — разновидность лени: мы прибегаем к ней, когда нам все равно чем заниматься, лишь бы не думать.

Стонать под бременем дел так же непродуктивно, как бездельничать, только гораздо неприятнее. На пути к продуктивности ведите себя избирательно, не хватайтесь за все сразу. Сосредоточьте внимание на нескольких важных делах и игнорируйте остальные.

Разумеется, для того чтобы научиться отделять зерна от плевел и устранять лишние поползновения в новой обстановке (будь то в чужой или в собственной компании), придется взвешивать дела и оценивать их важность. Швырните их все в стену и посмотрите, какие прилипнут. Это часть процесса, которая не должна занимать больше одного-двух месяцев.

В водовороте мелких дел легко захлебнуться. Существует простой способ избежать цейтнота: помнить, что нехватка времени —

на самом деле неумение расставлять приоритеты. Находите время, чтобы радоваться жизни, наслаждаться ароматом роз или в нашем случае сосчитать горох.

Иллюзия «с девяти до пяти» и закон Паркинсона

*Я видел банк, а на нем вывеску «Банковские услуги
24 часа». Но мне некогда столько ждать!*

СТИВЕН РАЙТ, комический актер

Если вы наемный работник, не только вы виноваты в том, что прозябли в мелочах. У людей, как правило, нет стимула рационально использовать время, разве что у тех, кто работает за комиссионные. Взрослые дяди установили правило: с 9 утра до 5 вечера положено перебирать бумажки, и если уж вы попали в офисное рабство, будьте любезны все рабочее время изображать бурную деятельность. Время тратится зря потому, что его слишком много. Это понятно. Но теперь, когда перед вами стоит задача добиться возможности работать удаленно, причем именно работать, а не получать зарплату, придется заново оценить ситуацию и научиться работать эффективно. В распоряжении ценных работников есть все рычаги давления на руководство.

Для предпринимателя нерациональное использование времени — вопрос вредных привычек и подражания другим. И я не исключение. Большинство предпринимателей сами когда-то были наемными работниками и вышли из среды «с девяти до пяти», поэтому они придерживаются того же графика независимо от того, начинают ли собственно работу с девяти и получают ли намеченный доход за 8 часов. Этот режим работы — принятая в обществе условность, пережиток подхода «чем дольше работаешь, тем выше результат». Неужели всем людям в мире требуется ровно 8 часов на выполнение дневной порции работы? Ни в коем случае. Временной интервал с девяти до пяти выбран произвольно.

Вам незачем тратить по 8 часов в день, чтобы законным путем стать миллионером, а тем более заработать себе на жизнь. Даже

8 часов в неделю зачастую бывает слишком много, но я не требую, чтобы все вы позерили мне на слово. Как и мне раньше, сейчас вам кажется, что в сутках слишком мало часов.

Но давайте рассмотрим несколько доводов, с которыми вам придется согласиться.

Нам приходится заполнять работой 8 часов, вот мы и заполняем их. Если бы потребовалось найти занятия для 15-часового рабочего дня, мы нашли бы их. Когда у нас аврал, горят сроки, а до конца рабочего дня осталось всего два часа, мы каким-то чудом ухитряемся справиться с делами за эти два часа.

Это явление неразрывно связано с законом, с которым весной 2000 года меня познакомил Эд Шау.

Я прибыл на занятия взвинченный, в растрепанных чувствах. Отчет по последнему заданию, от которого на четверть зависела оценка за семестр, предстояло сдать через сутки. Я выбрал вариант задания, для которого мне требовалось побеседовать с высшим руководством молодой компании и представить подробный анализ ее бизнес-модели. Но в последнюю минуту начальство отказало мне в беседе с двумя ключевыми фигурами по соображениям конфиденциальности и чего-то там еще. Все, игра окончена.

После занятий я понес дурные вести Эду.

— Эд, в срок мне с заданием не справиться, — объяснил я, но Эд только улыбнулся и преспокойно ответил:

— Еще как справишься. Иначе какой из тебя получится предприниматель?

Спустя 24 часа, за одну минуту до окончания приема работ, когда его ассистент уже запирает кабинет, я вручил ему работу на 30 страницах. Чтобы написать ее, я нашел другую компанию, побеседовал с руководством, всю ночь просидел над анализом, взбодренный изрядной дозой кофеина, которой хватило бы для дисквалификации целой олимпийской сборной. Результатом стала одна из лучших работ, написанных мной за четыре года учебы: она удостоилась высшей оценки.

Перед тем как накануне я вышел из класса, Эд посвятил меня в закон Паркинсона.

Согласно закону Паркинсона задача прибавляет в значимости и сложности соразмерно времени, которое на нее отпущено. В этом

заключается магия дэдлайна — крайнего срока выполнения. Если я дам вам на выполнение задания 24 часа, цейтнот заставит вас сосредоточиться на работе, и у вас уже не будет другой альтернативы, кроме как делать самое важное. Но если на ту же самую задачу я дам вам неделю, за шесть дней вы успеете сделать из мухи слона. Если, боже упаси, вместо одного дня вы получите два месяца, то задача разрастется у вас в воображении до размеров монстра. Конечный продукт при близком дэдлайне почти всегда будет более качественным или, по крайней мере, равнозначным тому, что рождается долго и мучительно.

Таким образом, мы имеем дело с прелюбопытным феноменом. Существует два взаимосвязанных и усиливающих друг друга подхода к повышению производительности:

- 1) отсеять маловажные задачи с целью сокращения рабочего времени (80/20);
- 2) ограничить рабочее время с целью отсеять маловажные задачи (закон Паркинсона).

Лучшее решение — применять оба подхода: выявить несколько наиболее важных задач, от которых максимально зависит доход, и запланировать их выполнение за очень краткое время, обозначив дэдлайн.

Если вы не выявили самые важные задачи и не установили жесткие сроки начала и конца работы над этими задачами, значение приобретут мелочи. Даже если вам известно, какие задачи наиболее значимы, без жестких сроков, помогающих максимально сосредоточиться, вы будете отвлекаться на мелочи (а если вы предприниматель, придумывать их) и к концу дня ничего не успеете. А как же иначе? Ведь вам надо было завезти посылку в офис UPS, назначить несколько встреч, проверить электронную почту — вот и пролетел рабочий день. Но не спешите винить себя. Несколько месяцев я хватался то за одно, то за другое дело, и мне казалось, что не я управляю компанией, а она мной.

«Принцип 80/20» и закон Паркинсона — два краеугольных камня, к которым мы будем возвращаться. Большинство вложений бесполезны, время тратится впустую, если сравнить его затраты с результатами.

«Обезжиренная», или сведенная к необходимому минимуму, работа и возможность свободно распоряжаться временем начинаются с ограничения нагрузки. В следующей главе вас ждет настоящий завтрак чемпионов — низкоинформационная диета.

Дюжина кексов и один вопрос

В суетливости нет усердия.

СЕНЕКА

МАУНТИН-ВЬЮ, КАЛИФОРНИЯ

Суббота — мой выходной, могу позволить себе есть что захочу — объявил я малознакомым мне людям, друзьям моего друга, которые смотрели на меня во все глаза. Я сказал правду. Вы можете семь дней в неделю питаться хлопьями с отрубями и курятиной? Я — нет. Вот только не надо категоричных заявлений.

Между десятым и двенадцатым кексом я плюхнулся на диван, чтобы как следует насладиться лакомством, пока часы не пробили полночь и не возвестили о возврате к будничной диете. Рядом со мной сидел один из гостей, потягивая вино из бокала, явно не первого, но и не двенадцатого. Мы разговорились. Как всегда, пришлось отвечать на вопрос, чем я занимаюсь, и, как обычно, мой ответ заставил всех гадать, кто же я на самом деле — преступник или патологический врун.

Разве можно обеспечить себе нормальный доход, работая так мало? Вопрос что надо. В яблочко!

У Чарни было все хорошо практически во всех отношениях. Он был очень счастлив в браке, растил двухлетнего сынишку и ждал, что через три месяца родится второй. Успешно продавая технические новинки, он неплохо зарабатывал, хотя о доходе в 500 тыс. долларов в год мог только мечтать.

А еще он умел задавать вопросы по существу. Я как раз вернулся из очередной поездки за границу и планировал новые авантюры в Японии. Два часа кряду Чарни изводил меня расспросами: разве можно работать так мало, а зарабатывать так много?

— Если тебе так интересно, можем провести эксперимент, и я покажу тебе, как это делается, — предложил я.

Чарни был бы рад, но времени не хватало.

После одного письма по электронной почте и пяти недель практики Чарни сообщил хорошие новости: за последнюю неделю он заработал больше, чем за предыдущие четыре. При этом он устроил себе выходные в понедельник и пятницу и проводил с родными на 2 часа в день больше, чем раньше. Если до сих пор он работал по 40 часов в неделю, то теперь лишь 18, зато вчетверо улучшил результаты.

В чем же дело — в учениях тибетских монахов и занятиях кунг-фу? Нет. В тайнах японского менеджмента или лучшем программном обеспечении? Отнюдь. Просто я попросил Чарни выполнять одно и то же действие последовательно, без сбоев.

Не меньше трех раз в день в определенное время он должен был задаваться вопросом:

«Как я работаю, продуктивно или просто активно?»

Чарни уловил суть метода и перешел на более конкретный вопрос:

«Придумываю ли я себе занятия, чтобы отмахнуться от важного?»

Он отказался от всех занятий, которые служили ему костылями, и сосредоточил все внимание на достижении результатов, а не на преданности делу. Эта преданность — еще одна бессмысленная, но хорошо скрытая уловка. Забудьте о жалости, одним ударом отсекайте все лишнее.

Кстати, не забудьте побаловать себя кексом.

► ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

Мы вгоняем себя в состояние стресса потому, что убеждены в его необходимости. Мы просто обязаны испытывать его. Теперь я иного мнения.

ОПРА УИНФРИ,
актриса и ведущая «Шоу Опры Уинфри»

Чтобы иметь больше времени, надо меньше работать, а этого можно добиться комбинацией из двух способов: 1) составить краткий список «что сделать»; 2) составить список «чего не делать».

Несколько гипотетических ситуаций послужат вам отправной точкой.

1. Предположим, вы перенесли инфаркт и теперь можете работать не больше двух часов в день. Чем вы займетесь?

Не пять часов, не четыре, не три, а всего два. Конечная цель у нас другая, но для начала и эта сойдет. Так и слышу ваше возмущенное: «Бред какой-то! Так не бывает!» Плавали, знаем. А если я скажу, что можно месяцами нормально функционировать и при этом спать всего четыре часа в сутки, вы мне поверите? Вряд ли. А большинство молодых матерей спят немногим больше. Проверять это утверждение на себе необязательно. Итак, после шунтирования врач предупредил вас: если в первые три месяца после операции вы будете работать больше двух часов в день, то умрете. Как вы поступите?

2. Допустим, вы перенесли второй инфаркт и теперь можете работать только по два часа в неделю. Чем вы займетесь?

3. Если бы под дулом пистолета вам приказали отказаться от 4/5 всех дел, отнимающих у вас время, что бы вы выбрали?

Простота требует твердости. Если бы вам пришлось отказаться от 4/5 всех ваших занятий, — переписки по электронной почте, телефонных разговоров, обычных бесед, писанины, встреч, рекламы, общения с клиентами, поставщиками, производителями товаров и т. п., что бы вы устранили с таким расчетом, чтобы свести к минимуму негативные финансовые последствия? Таким вопросом полезно задаваться хотя бы раз в месяц: он не даст вам свернуть с пути и поможет сохранить рассудок.

4. Назовите три основных занятия, которыми вы привыкли заполнять время и при этом чувствовать себя занятым человеком.

Как правило, к таким занятиям мы прибегаем, чтобы отложить более важные (они вызывают у нас чувство дискомфорта, так как чреватые неудачей или отказом). Будьте честны с собой, поскольку время от времени подобные занятия ищем все мы. Какие дела являются для вас костылями?

5. Научитесь задаваться вопросом: «Если бы сегодня я довел до конца только одно дело — то, за которое я уже взялся, принес бы этот день мне чувство удовлетворения или нет?»

Без четкого списка приоритетов на рабочее место лучше не являться и к компьютеру не подходить. Стоит прочитать хотя бы

одно письмо, не относящееся к делу, и оно засядет в голове на целый день. Список дел на завтра составляйте не позднее, чем накануне вечером. Пользоваться электронными органайзерами я не рекомендую, поскольку пункты в них можно добавлять до бесконечности. Я предпочитаю обычный лист бумаги, сложенный втрое до размера 5×8 см. Он идеально помещается в карман, количество пунктов, которые можно на нем записать, невелико.

Никогда не намечайте на один день больше двух дел первостепенной важности. Ни в коем случае. Если они и вправду настолько значительны, это просто ни к чему. Но если вам все-таки пришлось выбирать самое значимое из нескольких важных дел, а такое случается со всеми, рассмотрите их по очереди и задайте себе вопрос: «Если бы сегодня я довел до конца только одно дело, принесло бы оно мне чувство удовлетворения или нет?»

Если дело срочное, вопрос можно поставить иначе: «Что будет, если я не выполню это дело? Стоит ли ради него откладывать все прочие важные дела?» Если за день вы не выполнили ни одного важного дела, не тратьте последний час рабочего дня, чтобы вернуть DVD в прокат и не платить лишних 5 долларов. Лучше переплатите, но справьтесь с важной задачей.

6. Приклейте к монитору записку или создайте в компьютерном ежедневнике напоминалку, чтобы, по крайней мере, три раза в день задавать себе вопрос: «Придумываете ли вы себе мелкие занятия лишь бы избежать важных дел?»

7. Откажитесь от одновременного выполнения нескольких дел.

То, что вы сейчас услышите от меня, вам уже известно. Пытаться одновременно чистить зубы, говорить по телефону и отвечать на электронное письмо бесполезно. А обедать, искать что-то в Интернете и общаться там же? Тем более.

Если правильно расставить приоритеты, вам не понадобится гнаться за двумя зайцами. Когда мы постоянно чем-нибудь занимаемся, чтобы считать, что не зря тратим время, и в то же время добиваемся немногого, значит, у нас симптом «обрастания делами». Повторяю: ежедневно вы должны выполнять максимум две важные задачи. Справляйтесь с ними по отдельности от начала до конца, ни на что не отвлекаясь. Чем чаще мы отвлекаемся, уделяем внимание другим делам, тем быстрее теряем сосредоточен-

ность, добиваемся посредственных результатов и не получаем удовлетворения.

8. Применяйте закон Паркинсона на макро- и микроуровне.

Закон Паркинсона поможет вам добиваться больших результатов с меньшими затратами времени. Устанавливайте жесткие сроки, чтобы заставить себя сосредоточиться на деле и не затягивать его выполнение.

На макроуровне ежедневно и еженедельно старайтесь уходить с работы в 16:00 и устраивать себе выходной в понедельник или пятницу. Это побудит вас разумнее расставлять приоритеты и разнообразить свой досуг. Но если за вами ястребиным оком следит босс, в последующих главах мы поговорим о том, как сбежать от этого жандарма.

На микроуровне ограничьте количество пунктов в списке «что сделать» и намечайте предельно сжатые сроки, чтобы приступить к делу незамедлительно и не заикливаться на мелочах.

► ПРОБЛЕМА КОМФОРТА

Научитесь выдвигать предложения (2 дня)

Перестаньте надеяться на других, начните сами предлагать решения, хотя бы в малом. Если к вам обратились с вопросами: «Где перекусим?», «Какой фильм посмотрим?», «Чем займемся вечером?» и т. п., НЕ отвечайте, как прежде: «А ты что выбираешь?» Выдвиньте предложение. Перестаньте теряться в сомнениях, примите решение. Это упражнение следует выполнить в рабочей и нерабочей обстановке. Вот несколько реплик, которые вам помогут (мои любимые — первая и последняя):

«Предложения принимаются?»

«Я предлагаю...»

«Я хотел бы предложить...»

«По-моему, следует... А вы как думаете?»

«Давайте попробуем сделать вот так... а если не получится, тогда вот так».

Глава 6

Низкоинформационная диета

► КУЛЬТИВАЦИЯ ИЗБИРАТЕЛЬНОГО НЕВЕЖЕСТВА

Всем ясно, что поедает информация: она поедает внимание своих потребителей. Следовательно, при избытке информации возникают недостаток внимания и необходимость в рациональном распределении этого внимания между всеми многочисленными информационными источниками, способными поглотить его.

ГЕРБЕРТ САЙМОН,

лауреат Нобелевской премии по экономике 1978 года* и премии Алана Тьюринга

По достижении определенного возраста чтение слишком сильно отвлекает ум от творческих поисков. Человеку, который слишком много читает и слишком мало думает, становится лень мыслить.

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Надеюсь, вы сейчас сидите. Выньте изо рта бутерброд, а то подавитесь. На всякий случай прикройте ладонями уши ребенку. Сейчас я шокирую почти всех сразу.

Я никогда не смотрю новости. За последние пять лет я купил всего одну газету — в лондонском аэропорту Стенстед, да и ту ради скидки при покупке диетической колы.

Возмутительно! И после этого я смею считать себя информированным и ответственным гражданином? Каким же образом

* Саймон получил Нобелевскую премию за вклад в изучение процесса принятия решений в управлении: он доказал, что невозможно в какой-либо момент времени располагать достаточно полной и достоверной информацией для принятия решения. — *Примеч. авт.*

я остаюсь в курсе мировых событий? Обещаю, я отвечу на все вопросы, только не спешите строчить мне возмущенные письма. Деловую почту я проверяю не больше часа и только по понедельникам, а когда я за границей, голосовую почту не проверяю вообще. Никогда.

А если у кого-нибудь возникнет срочное дело? Не возникнет. Мои партнеры уже знают, что на экстренные сообщения я тоже не реагирую. Срочные дела — это не по моей части. Как правило, проблемы решаются сами собой или рассасываются, главное — не застревать в информационных тисках и тем самым подавать пример окружающим.

Культивация избирательного невежества

*Есть немало вещей, о которых мудрый человек
предпочел бы не знать.*

РАЛЬФ УОЛДО ЭМЕРСОН (1803—1882),
американский философ-идеалист и романтик

А теперь я предложу вам развить в себе сверхъестественную способность к избирательному невежеству. Невежество может быть блаженством, а также иметь практическую ценность. Нам настоятельно необходимо умение игнорировать или отсеивать ту информацию и те детали, которые не относятся к нам напрямую, не побуждают к действию, не являются важными.

Первый шаг — переход на низкоинформационную диету. Современный человек не только поглощает слишком много калорий, в том числе и не имеющих пищевой ценности, но и «поедает» в избытке информацию, да еще и не из тех источников, что нужно.

В основе жизненного дизайна лежит принцип выходной мощности. При росте выходной мощности сокращение входной неизбежно. Почти вся информация отнимает время, оказывает негативное влияние, никак не относится к нашим целям и находится за пределами сферы нашего влияния. Предлагаю вам задуматься над тем, что вы читали или смотрели сегодня, и честно признаться, что эта информация не удовлетворяла даже двум из перечисленных четырех критериев.

Каждый день, отправляясь обедать, я читаю заголовки на первых полосах газет, выставленных на продажу в автоматах, и этим ограничиваюсь. За пять лет у меня не возникло ни единой проблемы, связанной с этим избирательным невежеством. Зато у меня появляется повод вместо светской болтовни задавать окружающим вопрос: «Что нового в мире?» А если произошло важное событие, вы сами услышите, как люди обсуждают его. Когда речь заходит о событиях в мире, я пользуюсь шпаргалками и благодаря этому удерживаю в голове больше сведений, чем те, кто не видит леса за деревьями и тонет в море несущественных подробностей.

Что касается полезной информации, я прочитываю самое большее треть одного отраслевого журнала (*Response*) и один деловой журнал (*Inc.*) в месяц, затрачивая на оба примерно четыре часа. Вот и все, что требуется для чтения, ориентированного на результат. Перед сном для расслабления я в течение часа читаю художественную литературу.

Каким же образом мне удастся действовать адекватно? Сейчас я на примере покажу, как мы, НБ, получаем и анализируем информацию. Во время последних президентских выборов я был в Берлине и тем не менее участвовал в них. Решение я принял за считанные часы. Во-первых, я написал письма по электронной почте своим информированным друзьям, живущим в США и придерживающимся одних со мной убеждений. В письмах я спросил, за кого они будут голосовать и почему. Во-вторых, я сужу о людях не по словам, а по делам, поэтому расспросил своих берлинских друзей, менее подверженных воздействию американских СМИ, как они оценивают те или иные шаги кандидатов. И, наконец, я посмотрел президентские дебаты. Вот и все. Я просто предоставил возможность надежным людям тратить сотни часов и листать сотни периодических изданий, чтобы затем поделиться со мной выводами. Это все равно, что иметь в подчинении десятки личных секретарей-референтов, которым не приходится платить ни цента.

Пример прост, скажете вы, а если требуется узнать то, о чем друзья понятия не имеют? Например, выяснить, как начинающий автор может продать свою рукопись крупнейшему издательству мира? Забавно, что вы спросили об этом. Я применил два подхода.

1. Из сотен книг я выбрал несколько десятков на основании рецензий и того факта, что авторы уже достигли цели, к которой я только стремился. Учитывая специфику задачи, я остановил выбор только на книгах из серии «Как я этого добился» и автобиографиях. На теоретиков и подражателей не стоило тратить время.
2. Составив с помощью этих книг правильные вопросы, я связался с 10 авторами бестселлеров и агентами со всего мира по электронной почте и телефону. Доля ответивших — 80%.

В каждой книге я читал только разделы, в которых описаны конкретные действия, и тратил на них меньше двух часов. На разработку шаблона письма и сценария разговора ушло примерно четыре часа, а на рассылку писем и звонки — меньше часа. Метод личных контактов не только эффективнее и рациональнее, чем информационные «шведские столы». Благодаря звонкам и личным встречам у меня появились союзники в высшей лиге и наставники, без которых я не продал бы эту книгу. Рекомендую заново открыть для себя пользу давно забытого навыка ведения дискуссий. Он действует.

Принцип «меньше, значит, больше» вновь сработал.

Как научиться читать в три раза быстрее за 10 минут

Бывают случаи, когда читать просто необходимо. Вот четыре простых совета, которые сведут к минимуму ущерб и позволят повысить скорость чтения как минимум в три раза всего за 10 минут, причем без потери смысла:

- 1) **две минуты:** карандашом или пальцем проводите черту под каждой строчкой по мере чтения, читайте при этом как можно быстрее. Чтение представляет собой скачкообразное движение глаз (саккады), а применение визуальной направляющей не дает перескакивать через строчки;
- 2) **три минуты:** прочитывая каждую строчку, сосредоточивайте внимание на третьем слове от начала (считая от первого слова) и на третьем слове от конца (считая от последнего слова). Таким образом, вы найдете работу периферийному зрению, которое в про-

тивном случае будет бездельничать, блуждая по полям страницы. Несмотря на то, что выделенные слова в следующем примере находятся в конце и начале фразы, они помогают уловить весь ее смысл без дополнительных движений:

«В один ПРЕКРАСНЫЙ день информационный наркоман решил ИСЦЕЛИТЬСЯ от зависимости».

Тренируйтесь цеплять зрением строчку сразу с двух сторон до тех пор, пока у вас не станет получаться;

- 3) две минуты: научившись замечать три-четыре слова с обеих сторон страницы, попытайтесь делать только два «снимка» (фиксации) — на первом и последнем словах строчки;
- 4) три минуты: потренируйтесь читать очень быстро, но без потери смысла и придерживаясь обученной ранее техники. Прочитав таким образом пять страниц, перейдите на чтение с привычной для вас скоростью. При этом обострится восприятие и сместится скоростной предел. Так, при медленном движении езда со скоростью 80 км в час выглядит быстрой, но она же покажется медленной, если сначала промчатся по шоссе со скоростью 110 км в час, а потом убавить ее.

Чтобы определить скорость чтения (количество прочитанных слов в минуту) и оценить прогресс по конкретной книге, просуммируйте количество слов в десяти строчках и разделите на десять, чтобы найти среднее количество слов в одной строчке. Умножьте полученную цифру на число строк на странице, и у вас получится среднее количество слов на страницу. А дальше все просто. Если за минуту вы прочитали 1,25 страницы, на которой в среднем находится 330 слов, значит, в минуту вы читаете 412,5 слова. После упражнений вы прочитали за одну минуту уже 3,5 страницы, т. е. 1155 слов в минуту, и вошли в 1% людей всего мира, владеющих техникой скорочтения*.

* Если хотите узнать, как повысить скорость чтения на 12,719%, посетите сайт www.pxmethod.com. — Примеч. авт

► ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

*Умение игнорировать — один из прямых путей
к душевному покою.*

РОБЕРТ ДЖ. СОЙЕР,
«Вычислительный бог»

1. Устройте себе информационный пост продолжительностью одну неделю.

Мир даже не чихнет, а тем более не перевернется, если вы перережете информационную пуповину. Чтобы убедиться в этом, полезнее всего взять на вооружение методы экстренной помощи: недельного информационного поста³ будет достаточно. У мороженого и информации немало общего. «Съем чуть-чуть, всего пол-ложечки» — такая же уловка, как «сунуть в Интернет всего на минутку». Перетерпите ломки.

Если хотите потом вернуться к диете, донельзя насыщенной информационными калориями, пожалуйста, но завтра и еще, по крайней мере, пять дней выполняйте следующие правила:

НИКАКИХ газет, журналов, аудиокниг, радиопередач, кроме музыкальных. Музыка разрешена в любых количествах;

НИКАКИХ новостных сайтов (cnn.com, drudgereport.com, msn.com и пр.);

НИКАКОГО телевидения — разве что по часу каждый вечер, исключительно для развлечения;

НИКАКИХ книг, кроме этой и еще одной художественной*, которую вы будете каждый вечер читать на сон грядущий;

НИКАКИХ поисков в Интернете, кроме абсолютно необходимых для выполнения работы, намеченной на день. Подчеркиваю: «необходимый» — тот, без которого не обойтись, а не желательный.

Избыток чтения — общественный враг номер один в эту неделю информационного поста.

* Как человек, который почти 15 лет читает исключительно нехудожественную литературу, могу с уверенностью заявить: читать одновременно две книги, насыщенные фактами (например, как эта), бесполезно, а художественная литература помогает забыть о событиях минувшего дня и действует лучше снотворного. — *Примеч. авт.*

Куда же девать образовавшееся время? Чтение газеты за завтраком замените разговором с супругой/супругом, с детьми, изучением принципов этой книги. Во время рабочего дня выполняйте задания, занимающие верхние строчки в списке приоритетов, о котором мы говорили в предыдущей главе. Если у вас осталось время, переходите к упражнениям из этой книги. Такая рекомендация может показаться нескромной, но она полезна: на этих страницах содержится действительно важная информация, которую следует применять сразу, а не когда-нибудь потом.

Каждый день во время обеда, но не раньше, посвятите пять минут вхождению в курс дел.

Спросите хорошо информированного коллегу или официанта: «Сегодня в мире не случилось ничего важного? Мне было не до газет». Сразу прервите этот разговор, как только поймете, что ответ вас никак не касается. Большинство людей даже не помнят, какую информацию они так усердно переваривали утром один или два часа подряд.

Проявите к себе строгость. Я прописал вам лекарство, а будете вы его принимать или нет, зависит от вас.

2. Приобретите привычку задавать себе вопрос: «Пригодится ли мне эта информация в ближайшее время для важного дела?»

Мало найти хоть какое-нибудь применение информации — она должна быть важной и конкретной. Если она не удовлетворяет ни тому, ни другому критерию, откажитесь от нее. Информация бесполезна, если у нее нет важного применения или если вы рискуете забыть ее прежде, чем примените.

Раньше я читал книги или сайты, готовясь к событию, до которого оставалось несколько недель или месяцев. Потом, когда сроки приближались, приходилось перечитывать тот же материал, освежать его в памяти. Нелепое расточительство. Следуйте в первую очередь списку важных дел, а информационные пробелы восполняйте по мере надобности.

3. Осваивайте искусство не ставить точку.

Мне пришлось долго учиться ему. Если вы приступили к какому-либо делу, это еще не значит, что вы обязаны его закончить.

Если вы читаете тошнотворную статью, бросьте и больше не возвращайтесь к ней. Если вы смотрите фильм и понимаете, что

он хуже, чем «Матрица: Революция», пошлите его ко всем чертям, но сберегите нейроны. Если вы съели полпорции ребрышек и наелись, оставьте недоеденное на тарелке и не заказывайте десерт.

«Больше» — не значит «лучше», бросить какое-нибудь дело на полпути зачастую бывает в 10 раз полезнее, чем закончить его. Приобретите привычку не заканчивать нудные и непродуктивные дела, но, разумеется, если этого не требует босс.

► ПРОБЛЕМА КОМФОРТА

«Телефончик можно?» (2 дня)

Сохраняя зрительный контакт, каждый день спрашивайте номер телефона по крайней мере у двух (чем больше попыток, тем увереннее вы будете чувствовать себя) симпатичных представителей противоположного пола. Дамы, это касается и вас, даже если вам уже за пятьдесят. Помните: ваша цель — не заполнить телефонную книжку, а преодолеть страх, научиться устанавливать контакт с незнакомыми людьми. Важен только этот результат. Если у вас уже есть партнер, можно узнавать телефонные номера, записывать их и тут же выбрасывать.

Если хотите отстреляться побыстрее, отправляйтесь в ближайший супермаркет — обычно в магазинах легче справиться с дискомфортом — и за пять минут соберите телефонные номера у трех человек, стоящих в очереди. Образец сценария можно менять по своему усмотрению:

«Извините, я понимаю, что это выглядит странно, но если бы я сейчас не заговорил с вами, то потом целый день ругал бы себя. Я спешу на свидание (т. е. у меня есть с кем встречаться, не беспокойтесь), но вы такая милая (красивая, симпатичная, клевая), что я просто не мог пройти мимо. Можно ваш телефончик? Честное слово, я не псих. Если хотите, можете выдумать номер на ходу».

Глава 7

Препятствовать препятствиям и уметь отказываться

Мысли независимо. Будь шахматистом, а не пешкой.

РАЛЬФ ЧАРЕЛЛ

Собрания — вызывающий зависимость, гедонистический вид деятельности, которым компании и другие организации занимаются по привычке, только потому, что мастурбировать неприлично.

ДЕЙВ БАРРИ,

американский юморист, лауреат Пулитцеровской премии

Весна 2000 года, Принстон, Нью-Джерси

13:35

«**К**ажется, я понимаю. Идем дальше. В следующем абзаце речь идет о...» — я все подробно расписал и не желал упустить ни единого пункта.

15:45

— Да, звучит логично, но если мы рассмотрим следующий пример... — я оборвал себя на полуслове: ассистент преподавателя сидел, закрыв лицо ладонями.

— Тим, давай прервемся на этом. Я постараюсь запомнить все до следующей встречи, — он был уже сыт по горло. Я тоже. И понимал, что в следующей встрече нет необходимости.

На протяжении четырех лет учебы я придерживался собственной политики: если за письменную работу или тест (без нескольких ответов на выбор) я получал оценку ниже высшей, то составлял список вопросов на 2—3 часа, являлся к преподавателю и не ухо-

дил до тех пор, пока не добивался ответов на все вопросы или пока не доводил собеседника до изнеможения.

Таким образом, я преследовал две основные цели:

- 1) точно выяснял, как преподаватель оценивал работу, разбирался в его предпочтениях и, напротив, понимал, что его раздражает;
- 2) добивался, чтобы в будущем преподаватель всерьез и надолго задумывался, прежде чем поставить мне оценку ниже высшей; больше преподаватели никогда не ставили мне плохие оценки без весомых причин, потому что знали: в этом случае их ждет изнурительная многочасовая беседа со мной.

Я убедился, что быть «трудным» порой полезно. Как в учебе, так и в жизни репутация человека, умеющего настоять на своем, помогает добиваться особого отношения и избавляет от необходимости всякий раз унижаться до уговоров или открытых конфликтов.

Вспомните, как в детстве вы играли на общей площадке. В любой детской группе есть один хулиган и драчун, многочисленные жертвы, а также один малыш, который дерется, как одержимый, размахивает руками, насаждает на противника. Даже если этот маленький воин оказывается побежденным, эти драки настолько утомляют его врага, что тот предпочитает больше с ним не связываться. Проще найти другую жертву.

Станьте таким маленьким воином.

Выполнять важные дела и пренебрегать мелочами нелегко, особенно когда кажется, что против тебя ополчился весь мир. К счастью, достаточно нескольких простых приемов, чтобы ваши противники поняли: не стоит больше задевать вас, безопаснее оставить вас в покое.

Пора положить конец информационному насилию.

Не все вредное одинаково вредно

Для наших целей будем считать препятствием все, что мешает окончательному выполнению важной задачи. Все, что отрывает

нас от дела и всячески мешает нам, можно разделить на три основные категории.

1. **Расхитители времени:** все, что можно игнорировать без последствий или с незначительными последствиями. К типичным расхитителям времени относятся собрания, дискуссии, телефонные звонки, письма при условии, что среди них нет важных.
2. **Потребители времени:** повторяющиеся задачи или требования, которые надо выполнять даже ценой перерывов в более серьезной работе. С некоторыми представителями этой категории вы наверняка знакомы: это чтение электронных писем и ответы на них, телефонные звонки, обслуживание клиентов (отслеживание заказов, послепродажная поддержка и т. д.), финансовые или торговые отчеты, личные поручения, все прочие необходимые и повторяющиеся задачи и действия.
3. **Нехватка полномочий:** случаи, когда для каких-либо мелких действий требуется одобрение вышестоящих лиц. Вот лишь некоторые: решение проблем с покупателями (потери и повреждения товара при доставке, неисправность и т. д.), контакты с покупателем, наличные расходы всех видов.

Рассмотрим поочередно предписания для всех трех категорий.

Расхитители времени: станьте невеждой

Лучшая защита — удачное оскорбление.

ДЭН ГЕЙБЛ,

обладатель золотой олимпийской медали по рестлингу
и самый удачливый тренер в истории

От расхитителей времени легко избавиться. Главное — ограничить доступ и вступать в контакт в случае крайней необходимости.

Шаг первый — ограничьте чтение и написание электронных писем. Электронная почта — самая распространенная в современном мире помеха в делах.

1. Если вы пользуетесь Outlook или подобной программой, отключите звуковое оповещение и автоматический прием-отправку

сообщений, из-за которых вы узнаете о новых письмах сразу же после их получения.

2. Проверяйте электронную почту всего два раза в день: первый раз около полудня или перед обедом, второй — в 16:00. К этому времени у вас наверняка накопится максимальное количество ответов на разосланные ранее письма. Никогда не проверяйте почту первым делом по утрам*. Вместо этого закончите самые важные задачи до 11 утра, чтобы потом не откладывать их, ссылаясь на необходимость пообедать или просмотреть почту.

Перед тем как начать проверять почту дважды в день, создайте автоматический ответ на письма, который приучит вашего босса, коллег, поставщиков и клиентов действовать эффективнее. Я посоветовал бы вам не спрашивать разрешения на это нововведение. Помните одну из наших десяти заповедей: просите прощения, а не разрешения.

Если вам все-таки боязно, поговорите с непосредственным начальником и предложите пробный запуск автоответа на один — три дня. В качестве причины сошлитесь на незаконченные проекты, необходимость постоянно отрываться от дела и вызванное этим раздражение. Не стесняйтесь списать все на спаммеров или найти другого козла отпущения.

Вот простой шаблон электронного письма, которым можно воспользоваться:

«Друзья (уважаемые коллеги)!

В настоящее время ввиду большой загрузки я проверяю почту и отвечаю на письма дважды в день — в 12:00 и в 16:00.

Если требуется экстренное вмешательство, прошу связаться со мной по телефону 555—555—5555.

Благодарю за понимание и заверяю, что эта мера направлена исключительно на рационализацию рабочего процесса и повышение его эффективности.

Искренне Ваш,
Тим Феррис»

Следующим этапом станет максимально быстрый переход на проверку почты раз в день. Экстренные случаи — большая редкость.

* Одной этой привычки хватит, чтобы изменить вашу жизнь. Казалось бы, мелочь, а эффект поразительный. — *Примеч. авт.*

Люди зачастую не могут дать адекватную оценку тому или иному событию, делают из мухи слона, придают важность мелочам. Автоответ на письма — инструмент, который не снижает общую эффективность, а заставляет людей задуматься, стоит ли отвлекать вас от дела, помогает снизить значение события и сократить количество контактов, отнимающих время.

Поначалу я ужасно боялся пропустить важный вопрос и стать невольной причиной катастрофы, вероятно, как опасаетесь и вы, читая эти рекомендации. Но все обошлось. Рискните, приготовившись в процессе устранять мелкие неувязки.

Если хотите узнать, какой вариант личного автоответа на письма никогда не вызывал жалоб и до сих пор дает мне возможность проверять почту только раз в неделю, отправьте письмо по адресу timothy@brainquicken.com. За три года автоответ подвергся небольшой правке и теперь работает, как амулет.

Шаг второй — поставьте заслон от входящих телефонных звонков и максимально ограничьте исходящие.

1. По возможности пользуйтесь двумя телефонными номерами, например офисной линией (для несрочных дел) и мобильником (для срочных дел). Можно также завести два мобильных телефона или пользоваться для несрочных дел виртуальным телефонным номером, который переводит звонки в онлайн-службу голосовых сообщений (например, www.skype.com).

Укажите номер телефона в автоответе на электронные письма и отвечайте на звонки, кроме тех случаев, когда позвонивший неизвестен или вы не хотите отвечать. Если сомневаетесь, поручите голосовой службе ответить на звонок, а потом прослушайте сообщение целиком, чтобы оценить его важность. Если с ответом можно не спешить, не спешите. Люди, которые отнимают у вас время, должны научиться ждать.

У офисного телефона отключите звук и держите автоответчик постоянно включенным. Ваше сообщение должно напоминать автоответ по электронной почте:

«Вы позвонили Тиму Феррису.

В настоящее время ввиду большой загрузки я прослушиваю голосовые сообщения и отвечаю на них дважды в день — в 12:00 и в 16:00.

Если требуется экстренное вмешательство, прошу связаться со мной по телефону 555—555—5555. Или же оставьте сообщение, и я перезвоню вам в 12:00 или 16:00. Не забудьте указать свой электронный адрес, чтобы я мог ответить вам быстрее.

Благодарю за понимание и заверяю, что эта мера направлена исключительно на рационализацию рабочего процесса и повышение его эффективности.

Всего хорошего».

2. Если вам звонят по мобильному телефону, значит, дело срочное, к которому надо отнестись соответственно. Тем не менее не позволяйте позвонившим отнимать у вас время. Начинать надо с приветствия. Сравните:

Джейн (*поднимает трубку*): Алло!

Джон (*позвонивший*): Алло, это Джейн?

Джейн: Я слушаю.

Джон: Привет, Джейн, это Джон.

Джейн: О, привет, Джон. Как вы?

или: О, привет, Джон. Как дела?

Забыв, зачем позвонил, Джон втягивает вас в разговор ни о чем, из которого потом придется выкруливаться, да еще выяснять цель звонка. Можно найти более эффективный подход:

Джейн: Я слушаю.

Джон: Привет, это Джон.

Джейн: Привет, Джон, у меня тут кипит работа. Чем могу помочь?

Возможное продолжение:

Джон: Ну тогда я потом перезвоню.

Джейн: Нет, минута у меня найдется. Я вас слушаю.

Не поощряйте пустую болтовню, не давайте людям повода разговаривать. Сразу переходите к делу. Если собеседник увлечен прямыми ответами или пытается перенести разговор на неопределенное время, не давайте ему увернуться, добейтесь четкого ответа.

Если он долго и путано объясняет суть проблемы, перебейте его словами: «(Имя), извините, что перебиваю, но мне сейчас должны позвонить. Чем конкретно я могу помочь?» Можно сформулировать мысль по-другому: «(Имя), извините, что перебиваю, но я жду важного звонка. Вы не могли бы объяснить все в письме?»

Шаг третий — овладение искусством отказа и увливания от собраний.

В 2001 году новый вице-президент по продажам компании TrueSAN в первый же день работы назначил общее собрание и сделал краткое объявление: «Я здесь не для того, чтобы завести друзей. Меня наняли, чтобы создать крепкую команду, специализирующуюся на продажах, и продавать товар. Именно этим я и займусь. Благодарю за внимание». Это к вопросу о краткости.

Он сдержал обещание. Любители офисного трепа возненавидели его за деловой подход к общению, но быстро научились ценить его время. Грубым без причины он не был, но всегда говорил, что думал, и не давал окружающим отвлекаться. Не все считали его харизматичным лидером, но все соглашались, что работает он на редкость продуктивно.

Помню, однажды он вызвал меня к себе в кабинет. В то время я только что закончил напряженную учебу и сразу кинулся рассказывать о предполагаемых графиках, тщательно разработанных мной планах с указанием сроков и т. п. К этой встрече я готовился два часа, чтобы сразу произвести благоприятное впечатление. Он с улыбкой слушал меня минуты две, а потом поднял руку. Я умолк. Он добродушно рассмеялся и сказал: «Тим, хватит кормить меня баснями. Просто объясни, что от нас требуется».

Несколько недель он учил меня отличать важное от несущественного, сосредотачиваться на первом и игнорировать второе; несущественными считались дела, которые ни на шаг не подводили к заказу от двух-трех основных клиентов. Наши совещания продолжались не больше пяти минут.

Примите решение отныне и впредь следить за тем, чтобы окружающие не расплылись на мелочи, а также избегайте любых совещаний, в том числе и селекторных, которые не приближают вас к четко поставленной цели. Можно найти способ тактично уклониться от собраний, и тем не менее в любом коллективе найдутся

расхитители времени, которых этот поступок оскорбит. Но как только недовольные поймут, что вы твердо намерены заниматься своими прямыми обязанностями и ничего менять не собираетесь, они будут вынуждены смириться и приспособливаться к вам. Обида пройдет. Не обращайтесь внимания на глупых людей, иначе уподобитесь им.

Ваша работа — приучать окружающих к рациональному и эффективному труду. Никто не сделает этого за вас. Вот несколько рекомендаций.

1. Исходя из предпосылки, что большинство вопросов незачем решать срочно, примите решение пользоваться следующими средствами коммуникации в порядке предпочтения: электронной почтой, телефоном, личными встречами. Если вам предлагают «встретиться и все обсудить», сначала попробуйте настоять на обмене информацией в письмах, а в качестве резервного средства, если понадобится, — поговорить по телефону. Можно сослаться на другие незавершенные дела, из-за которых встреча неудобна.

2. По возможности отвечайте на голосовые сообщения по электронной почте. Переписка приучает к лаконичности. Помогите окружающим приобрести привычку изъясняться кратко.

Подобно началу телефонного разговора общение по электронной почте тоже должно быть подчинено одной цели и построено так, чтобы обмен письмами был сокращен до минимума. Например, письмо, в котором сказано: «Мы можем встретиться в 16:00?», можно составить иначе: «Мы можем встретиться в 16:00? Если да... Если нет, пожалуйста, назовите три варианта подходящего времени».

Эта конструкция «если... то...» приобретает особую значимость, когда мы начинаем реже проверять почту. Поскольку я проверяю ее только раз в неделю, важно, чтобы никому не требовалось отвечать сразу же и чтобы информация не устаревала за семь дней, пока она ждет меня. Если у меня возникли подозрения, например, что производственный заказ не дошел до предприятия, я отправлю своему менеджеру, который ведает поставками, письмо следующего содержания: «Сюзан, получена ли новая партия говара? Если да, прошу сообщить мне. Если нет, свяжитесь с Джоном Доу по телефону 555—5555 или по электронной почте john@doe.com (ему направлена копия письма) и договоритесь о сроках поставки».

и отслеживании груза. Джон, если с грузом возникнут проблемы, держите по телефону 555—4444 связь с Сюзан, которая уполномочена самостоятельно принимать решения в пределах 500 долларов. В экстренных случаях звоните мне на мобильник. Но я убежден, что вы справитесь вдвоем. Спасибо». Таким образом, удастся избежать дополнительных расспросов, необходимости вести сразу диалог и вмешиваться в процесс принятия решения. Возьмите себе за правило подставлять действия в конструкцию «если... то...» и в таком виде предлагать их в письмах, в которых вы задаете вопрос.

3. Совещания следует проводить только с целью принятия решений по заранее известной ситуации, а не для выявления проблемы. Если вам предлагают встретиться или «уделить время для телефонного разговора», попросите сначала изложить суть дела в письме, например, так:

«Это можно устроить. Но чтобы я подготовился к встрече, не могли бы вы изложить в письме суть проблем, которые нам предстоит обсудить? А также темы и вопросы, которые предполагается затронуть? Это было бы очень полезно. Заранее благодарю».

Не давайте собеседнику шанса увильнуть. Приписка «заранее благодарю» увеличивает вероятность получения подробных разъяснений в письме.

Общение по электронной почте заставляет людей заранее оценивать желаемый результат встречи или телефонного разговора. В девяти случаях из десяти встреча оказывается необязательной, а вопросы удается решить по почте. Приучите к этому окружающих. Уже более пяти лет я ни с кем не встречался по делу. За это время я участвовал всего в 12 селекторных совещаниях, и все они продолжались не более 30 минут.

4. Кстати, о 30 минутах: если встреча или телефонный разговор абсолютно неизбежны, заранее определите, когда они должны закончиться. Время, отведенное на разговоры, должно быть непродолжительным и ограниченным. Если суть проблемы была определена заранее, принять решения удастся за 30 минут. Ссылайтесь на то, что у вас на ближайшее время назначена другая встреча (например, в 15:20 или 15:30), называйте время с минутами,

чтобы отговорка выглядела убедительнее, заставьте собеседника сосредоточиться на деле, а не на пустом общении, обмене любезностями и лирических отступлениях. Если вам предстоит присутствовать на совещании, которое может затянуться, если время завершения встречи не установлено, попросите у организатора разрешения выступить первым и объясните, что через 15 минут у вас назначена другая встреча. Если понадобится, сымитируйте срочный телефонный звонок. Унесите оттуда ноги, а потом расспросите кого-нибудь, чем закончилось совещание. Есть еще один путь — абсолютно честный: выскажите все, что вы думаете по поводу необходимости встречи. Но, выбрав этот путь, будьте готовы выдержать грозу и предложить альтернативу.

5. Ваш кабинет (отсек) — ваш храм: случайным посетителям в нем не место. Остановить их можно с помощью недвусмысленной таблички «Не беспокоить» на двери, но этот способ хорош, если у вас полноценный кабинет с дверью, в противном случае на табличку будут просто чихать. Я предпочитаю не снимать наушники, даже когда ничего не слушаю. А если кому-то вздумается вломиться ко мне, несмотря на наушники, я делаю вид, что говорю по телефону. Я прикладываю палец к губам, произношу в микрофон что-нибудь вроде «Да-да, слушаю», затем добавляю: «Подождите минутку, пожалуйста». И наконец я поворачиваюсь к незваному гостю и говорю: «Привет. Чем могу помочь?» Главное — не предлагать ему зайти попозже, а заставить за 5 секунд изложить суть дела, а остальное потом в письме.

Если игры с наушниками не в вашем стиле, рефлекторная реакция на появление незваного гостя должна быть такой же, как на неожиданный звонок по мобильнику: «Привет, Х. У меня тут кипит работа. Чем могу помочь?» Если собеседник не уложится в 30 секунд, попросите его сообщить о проблеме в письме. Не стоит упоминать о письме с самого начала: «Я буду рад помочь, только сначала закончу одно дело. Не могли бы вы прислать мне вопросы по почте?» Если отделаться от гостя не удалось, дайте ему ограниченное время, опять-таки сославшись на телефонный звонок: «Через пару минут мне должны позвонить. А пока расскажите, в чем дело и чем я могу вам помочь».

6. Воспользуйтесь методом «питомец на пробу», чтобы приучить начальство и коллег свести собрания и встречи к минимуму. Этот метод получил такое название потому, что изначально его применяли в зоомагазинах. Если покупателю по душе щенок, но он не отваживается сделать судьбоносную покупку, ему предлагают взять щенка домой ненадолго, на испытательный срок, а если не понравится, вернуть обратно. Само собой, люди привыкают к питомцу и уже не желают расставаться с ним.

Невозможно переоценить метод «питомец на пробу», если окружающие решительно противятся переменам. Не дайте им хлопнуть дверь перед вашим носом, вставьте в щель ногу, иными словами, предложите «попробовать только один раз».

Сравните два торговых предложения:

«Думаю, вы полюбите этого щенка. Вам придется взвалить на себя ответственность и заботиться о нем 10 лет, пока он не умрет. Забудьте про отпуск. Зато вы научитесь соскребать какашки с асфальта. Ну что скажете?»

или

«Думаю, вы полюбите этого щенка. Попробуйте просто взять его к себе домой, а там будет видно. Если передумаете, принесите его обратно».

А теперь представьте себе, что вы догнали босса в коридоре и похлопали его по плечу:

«Знаете, я ничего не имею против собраний, но я придумал кое-что получше. Давайте просто не будем проводить его, ведь мы все равно зря потеряем время и не добьемся ничего путного»

или

«Знаете, я ничего не имею против собраний, но мне просто необходимо закончить несколько важных дел. Можно мне пропустить сегодняшнее собрание? Такие перерывы здорово отвлекают от работы. Обещаю, я попрошу коллегу X. ввести меня в курс дела. Договорились?»

Второй вариант выглядит менее категорично. Постарайтесь найти достойное применение времени, которое ваши коллеги проведут на собрании, чтобы в итоге обойти их по результатам. Уклоняйтесь от собраний как можно чаще, чтобы в конце концов все смирились с вашим отсутствием.

Вспомните, как в детстве изображали паиньку: «Ну только один разочек! Пожалуйста! А я тогда сделаю (то-то), честное слово!» Родители обычно клюют на эту уловку потому, что дети мастерски их разводят. Тот же прием эффективен при общении с начальством, поставщиками, клиентами и остальным миром.

Пользуйтесь этой уловкой, но не поддавайтесь на нее сами. Если босс попросит вас задержаться после работы «всего один разочек», знайте, что одним разом он не ограничится.

Потребители времени: прочь сомнения — группируйте задачи

Расписание защищает от хаоса и прихоти.

ЭННИ ДИЛЛАРД (р. 1945),
лауреат Пулитцеровской премии
по документальной литературе 1975 года

Если прежде вы никогда не пользовались услугами полиграфических предприятий, цена и затраты времени на пусконаладочные работы вас изумят.

Допустим, что печать полноцветных логотипов на 20 футболках будет стоить 310 долларов и на выполнение заказа потребуется неделя. Какими будут затраты времени и денег на печать трех точно таких же футболок?

310 долларов и одна неделя.

Как такое может быть? Очень просто: затраты на приладку печатной машины не меняются. Ей требуется то же самое количество материалов для подготовки печатной формы (150 долларов) и столько же усилий человека, который ее обслуживает (100 долларов). Как ни крути, процесс приладки сократить не получится. Таким образом, на эту работу, пусть и незначительную, требуется выделить столько же времени, сколько и на любую другую, т.е. отвести на выполнение заказа неделю. Неэкономичный тираж съедает оставшуюся часть суммы: 3 доллара за штуку при печати 20 футболок = 20 долларов за штуку при изготовлении трех футболок.

Следовательно, чтобы сэкономить деньги и время, следует дожидаться более крупного заказа: этот подход называется группи-

ровкой, серийным производством или пакетированием. Группировка — еще один способ решить проблему отвлекающих, но необходимых потребителей времени, мелких повторяющихся задач, которые отнимают время от выполнения наиболее важных дел.

Если проверять почту и выписывать счета на оплату пять раз в неделю, каждая выписка счета займет у вас 30 минут, всего вы ответите на 20 писем. Если же выполнять ту же задачу раз в неделю, она отнимет всего 60 минут, вы ответите на 20 писем, в два захода по полчаса. Люди выбирают первый подход из страха перед экстренными ситуациями. Но, во-первых, экстренные ситуации случаются редко. А во-вторых, при наличии системы срочного оповещения вы вряд ли пропустите крайний срок, следовательно, обойдетесь малой кровью.

Затраты времени на подготовку неизбежны для всех задач, какими бы масштабными или мелкими они ни были. Зачастую эти затраты оказываются одинаковыми и для одной, и для сотни единиц продукции. При этом психологическое «переключение передачи», необходимое для возвращения к основной задаче, выполнить которую вам помешали, может отнять до 45 минут. Такие прерывания и помехи отнимают более четверти каждого рабочего дня продолжительностью с девяти до пяти (28%)*.

Это справедливо для всех повторяющихся задач, именно по этой причине мы уже решили проверять почту и голосовые сообщения дважды в день, в заранее выбранное время (в промежутки между которым сообщения накапливаются).

Последние три года я проверяю почту не чаще раза в неделю, а иногда не заглядываю в ящик по четыре недели кряду. И ничего непоправимого не случилось, устранение проблем обошлось дешевле, чем в 300 долларов. Такая группировка задач сэкономила мне сотни часов лишнего труда. А сколько стоит ваше время?

Рассмотрим гипотетический пример:

- 1) 20 долларов в час — во столько оценивается ваш труд. Так обстоит дело, к примеру, если в год вы зарабатываете 40 тыс. долларов и отдыхаете две недели: $40\,000 : 2000$ (40 часов в неделю \times 50) = 20 долларов в час;

* The Cost of Not Paying Attention: How Interruptions Impact Knowledge Worker Productivity, Jonathan B. Spira, Joshua B. Feintuch, Basex, 2005.

- 2) подсчитаем, сколько времени вы сэкономите, сгруппировав подобные задачи и выполняя их в несколько заходов, а затем определим, сколько вы заработаете, умножив количество отработанных часов на почасовой тариф (в данном случае — 20 долларов):

раз в неделю — 10 часов = 200 долларов;

раз в две недели — 20 часов = 400 долларов;

раз в месяц — 40 часов = 800 долларов;

- 3) проанализируем частоту группировки, приведенную выше, и определим, какие затраты понадобятся на устранение проблем, возникших за этот период. Если затраты не превышают приведенные выше суммы, выполнять сгруппированные задачи можно еще реже.

Например: если я проверяю почту раз в неделю и в среднем теряю в неделю две сделки, лишаясь 80 долларов прибыли, я буду продолжать проверять почту раз в неделю. Если вычесть из 200 долларов (за 10 часов) 80 долларов прибыли, все равно остается 120 долларов. Не говоря уже о том, что у меня высвобождается время на выполнение других, более важных задач. Если подсчитать финансовую и эмоциональную выгоду от выполнения всего одной важной задачи (например, «окучивая» крупного клиента), ценность группировки значительно превысит почасовую экономию.

Если устранение проблем обходится дороже и превышает экономленную сумму, следует вернуться к предыдущей частоте группировки. В этом случае я стал бы проверять почту не один, а два раза в неделю (но не ежедневно) и попытался построить работу так, чтобы опять проверять ее только один раз. Незачем брать усердием там, где можно взять умом. Когда я понял, как редко возникают по-настоящему серьезные ситуации, я принялся группировать и личные, и деловые задачи. В настоящее время у меня сгруппированы следующие дела: проверка электронной почты (по понедельникам, в 10:00), телефонные звонки (полностью исключены), стирка (раз в две недели, по воскресеньям, в 10:00), работа с кредитками и счетами (почти со всех платежи снимают автоматически, но я все-таки подвожу баланс раз в неделю, по понедельникам, после проверки почты), силовые тренировки (раз в четыре дня по 30 минут) и т. д.

Нехватка полномочий: правила и перестройка

Основная цель — наделить сотрудников полномочиями, обеспечить их всех информацией о происходящем, чтобы они с легкостью могли побить свои прошлые достижения.

БИЛЛ ГЕЙТС (р. 1955),

основатель компании Microsoft, самый богатый человек в мире

Нехватка полномочий налицо, когда нет возможности завершить задачу, не имея предварительного разрешения или из-за отсутствия полного доступа к информации. Она возникает в результате оперативного управления, которое осуществляете вы сами или в которое вы оказываетесь вовлеченным. В любом случае проблема отнимает *ваши* время.

Цель работника — получить полный доступ к необходимой информации и право принимать решения по максимально широкому спектру вопросов. Цель предпринимателя — предоставить наемным работникам или подрядчикам максимум информации и полномочий, необходимых для принятия решений.

Служба поддержки клиентов нередко сталкивается с проблемой нехватки полномочий. Пример из истории компании Brain-QUICKEN показывает, насколько легко могут решаться даже самые серьезные проблемы.

В 2002 году я нанял специалистов со стороны отслеживать выполнение заказов и возврат товара, но вопросы, связанные с производством, по-прежнему решал сам. И что же? Я получал более 200 писем в день, с девяти до пяти отвечал на них, не отрываясь от компьютера, а объем продаж вырос всего на 10% в неделю! Пришлось отказаться от дополнительной рекламы и ограничить поставки: даже незначительное увеличение объемов работы с клиентами стало бы для меня последней каплей. Такая модель не подлежала наращиванию. Запомните это слово, оно нам еще пригодится. Наращивание оказалось невозможным потому, что в процессе обмена информацией и принятия решений нашлось одно узкое место — я.

В чем загвоздка? Основная масса писем, которые падали ко мне в ящик, не относилась к производству: просто служба работы с клиентами спрашивала разрешения на различные действия.

- «Клиент пишет, что товар ему не привезли. Что нам делать?»
- «У клиента проблемы с таможей. Можно ли переслать ему товар на американский адрес?»
- «Чтобы обставить конкурентов, клиент хочет получить товар через два дня. Можем ли мы организовать срочную доставку и, если да, сколько за нее просить?»

И так без конца. Ситуаций было так много и они оказались настолько разнообразными, что писать инструкцию по каждой было бы нелепо, к тому же у меня не хватило бы времени и опыта.

К счастью, нехватку опыта быстро компенсировали нанятые мной специалисты по работе с клиентами. Я разослал им всем единственное письмо, и мощный поток из 200 писем в день мгновенно превратился в ручеек из 20 писем в неделю.

«Всем привет!

Сообщаю о введении новой приоритетной политики.

Клиент должен остаться доволен. Если устранение проблемы обходится дешевле 100 долларов, проанализируйте ситуацию и устраните ее самостоятельно.

Это официальное письменное разрешение. Отныне всем операторам службы по работе с клиентами предписывается решать все проблемы стоимостью менее 100 долларов самостоятельно, не обращаясь ко мне. Я для вас уже не заказчик: мои клиенты — ваши клиенты. Не спрашивайте у меня решений. Поступайте так, как сочтете нужным, коррективы будем вносить по ходу дела.

Благодарю за внимание,
Тим»

При ближайшем рассмотрении выяснилось, что более 90% всех проблем, приводивших к отправлению писем, решались с затратами, не превышающими 20 долларов. В течение четырех недель я регулярно проверял, как операторы справляются с процессом независимого принятия решений, затем перешел на ежемесячные проверки и наконец на ежеквартальные.

Удивительно, как быстро вырастает IQ у людей, стоит возложить на них ответственность и заявить, что ты им доверяешь. Первый же месяц такой работы обошелся бы мне на 200 долларов дороже, если бы я по-прежнему занимался текучкой сам. Но я риск-

нул и сэкономил более 100 часов личного времени за один месяц, клиентов начали обслуживать быстрее, возврат товара не превышал 3% (в среднем по отрасли — 10—15%), нанятые мной специалисты не донимали меня вопросами. Все это привело к быстрому росту моего бизнеса, увеличению размеров прибыли и всеобщему удовлетворению.

Люди сообразительнее, чем кажется на первый взгляд. Дайте им шанс показать себя.

Если вы наемный работник, каждый шаг которого жестко контролируют, поговорите с боссом по душам и объясните, что хотите работать продуктивнее и не отвлекать его по пустякам. «Не хочется постоянно отрывать вас от работы, я же знаю, у вас есть дела поважнее моих. Я тут почитал кое-что и подумал, что мог бы повысить производительность. У вас не найдется свободной минуты?»

Перед этим разговором разработайте ряд правил, как в предыдущем примере, чтобы работать автономно и реже обращаться к начальству за разрешениями. Пусть на первых порах босс оценивает результаты ваших решений раз в день или раз в неделю. Предложите неделю испытательного срока и закончите объяснения фразой: «Я не прочь попробовать. Может, введем новые порядки хотя бы на неделю?» Или моей любимой фразой: «По-моему, разумно. А вы как думаете?» После таких слов мало кто решится назвать ваше предложение чушью.

Постарайтесь осознать, что начальник — это контролер, а не надсмотрщик за рабами. Приобретите репутацию человека, который неуклонно стремится к улучшениям и ставит под сомнение правильность устоявшихся порядков, и люди перестанут отмахиваться от ваших предложений, особенно если они обещают рост производительности труда.

Если вы дотошный до мелочей предприниматель, поймите одно: даже если вы умеете делать что-либо лучше всех в мире, это еще не значит, что все подобные дела вы обязаны брать на себя. Дайте подчиненным полномочия и возможность работать, не отвлекая вас.

Мораль такова: мы получаем только те права, которые отстаиваем.

Пусть ваши права приносят вам пользу — ограничьте расход своего времени, заставьте окружающих точнее формулировать

запросы и не отнимать у вас время попусту, научитесь группировать простые задачи так, чтобы не отвлекаться от наиболее важных. Никому не позволяйте препятствовать вашей работе. Научитесь сосредоточиваться на главном, и вы найдете свой стиль жизни.

► ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

*Все думают, что быть незаурядным талантом весело.
Они просто не знают, как трудно уживаться в одном
мире с кретинами.*

КАЛВИН,
герой комиксов «Калвин и Хоббс»

Научитесь распознавать холостой ход и не допускать его. Сделать это очень просто, достаточно установить ряд правил и следовать им. Ваша задача — не позволить себе расплыться на мелочи и футболировать всех, кто попытается отвлечь вас от главного.

Эта глава отличается от предыдущих детальной пошаговой инструкцией, проиллюстрированной примерами. Таким образом, раздел «Вопросы и задания» будет не тренировкой, а подведением итогов. Подробности решают все: перечитайте главу целиком, чтобы не упустить ни одной детали.

Краткое содержание этой главы.

1. Создайте систему заслонов, ограничивающих вашу доступность по телефону и электронной почте, старайтесь избегать лишних контактов.

Обратитесь к примерам автоответов на электронные письма и звонки, изучите различные методы уклонения. Приучите себя начинать разговор не со слов «как дела?», а «чем могу помочь?» Говорите по существу, решительно отсекайте все лирические отступления. Сосредоточьте внимание на немедленных действиях, выработайте тактику пресечения любых попыток отвлечь вас от работы.

По возможности избегайте встреч и собраний:

- заменяйте встречи перепиской по электронной почте с целью решения проблем;

- ▶ научитесь убеждать (например, взяв на вооружение метод «питомец на пробу»).

Если собрание или встреча неизбежны, помните следующие правила:

- ▶ являться на них следует с четким списком задач;
- ▶ планировать время конца или уходить раньше окончания собрания;

2. Группируйте дела, чтобы сократить затраты на подготовку и высвободить время на достижение своих заветных мечтаний.

Какие дела можно упорядочить методом группировки? Иными словами, выполнение каких задач (поход в прачечную, магазин, проверка почты, выписка счетов, подготовка отчетов по продажам и т. д.) можно вписать в конкретное время — ежедневно, еженедельно, ежемесячно, ежеквартально или ежегодно, чтобы не раскачиваться на качелях бесконечно.

3. Введите или предложите ввести правила, расширяющие полномочия, и рекомендации с периодической проверкой результатов.

Избавьтесь от узких мест в процессе принятия решений, где цена ошибки будет ничтожно мала. Если вы наемный работник, поверьте в себя и потребуйте большей степени независимости. Составьте список практических «правил», предложите их боссу, удивите его импровизированной презентацией. Не забывайте про метод «питомец на пробу»; объясните, что от недельного эксперимента вреда не будет.

Если вы предприниматель или руководитель, дайте подчиненным шанс проявить себя. Вероятность необратимых или разорительных последствий минимальна, а экономия времени гарантирована. Помните: истинная величина выгоды зависит только от того, как вы ее используете. А для этого вам требуется время.

▶ ПРОБЛЕМА КОМФОРТА

Назад в детство (2 дня)

В течение двух следующих дней ведите себя так, как все двухлетние дети: с чем бы к вам ни обращались, отвечайте «нет». Забудьте

об избирательности. Отвечайте отказом на любые просьбы, главное, чтобы вас не уволили. Станьте эгоистом. Как и в предыдущем упражнении, наша цель — не результат (в данном случае устранение дел, зря отнимающих у вас время), а сам процесс: мы учимся говорить «нет» и не испытывать угрызений совести. Например, так можно отвечать на следующие вопросы:

У вас найдется минутка?

Хочешь, сегодня (завтра) сходим в кино?

Вы не поможете мне с X?

«Нет» — программный ответ по умолчанию на все вопросы и просьбы. Не выдумывайте отговорки, иначе вас уличат во лжи. Универсальный ответ прост: «Извините, не могу. Сейчас у меня много работы».

Шаг III: А — автоматизация

*СКОТТИ: Корабль к вашим услугам, сэр.
Все системы работают автоматически и
находятся в полной готовности. С управлением
справится даже экипаж из шимпанзе и двух
стажеров!*

*КАПИТАН КЕРК: Благодарю, мистер Скотт.
Будем считать, что ко мне это не относится.*

Диалог персонажей сериала «Звездный путь»

Глава 8

Аутсорсинг жизни

► КАК СБРОСИТЬ БАЛЛАСТ И ПОЧУВСТВОВАТЬ ВКУС ГЕОАРБИТРАЖА*

*Человек настолько богат, насколько велик список вещей,
от которых он может позволить себе отказаться.*

ГЕНРИ ДЭВИД ТОРО

Если эту историю вы услышите от меня, то не поверите, так что Епуской ее рассказывает Эйджей. Она подготовит почву для невероятных событий, причиной которых станете вы сами.

Моя жизнь в стиле аутсорсинг

*Правдивый рассказ Эйджея Джейкобса, старшего редактора журнала Esquire
(звездочками обозначены временные интервалы, разделяющие эпизоды)*

ВСЕ НАЧАЛОСЬ месяц назад. Я как раз дочитал до середины бестселлер Тома Фридмана «Плоский мир» (The World is Flat). Фридман мне нравится, хотя не пойму, с чего ему приспичило отпустить усы. Книга посвящена аутсорсингу в Индии и Китае. Автор рассматривает аутсорсинг не только как способ технической поддержки и производства автомобилей, но и как средство преобразования всех американских отраслей промышленности — от юриспруденции до банковских и бухгалтерских услуг.

У меня нет собственной корпорации, даже визитку давно пора обновить. Я автор и редактор, работаю дома, обычно сидя в трусах, а в особо официальных случаях — в пижамных штанах с пингвинами. И все-таки не понимаю, почему все блага цивилизации должны доставаться воротилам из списка Fortune 500? Кто мне запретит испро-

* Геоарбитраж — глобальный выигрыш на разнице курсов валют ради прибыли и изменения стиля жизни. — *Примеч. авт.*

бовать самую известную бизнес-технологию нового века? Почему бы и мне не заняться аутсорсингом задач низшего уровня? Да что там задач — всей жизни!

На следующий день я отправил письмо в Brickwork — одну из компаний, которые упоминает в книге Фридман. Компания Brickwork из Бангалора (Индия) специализируется на предоставлении услуг «удаленных помощников-референтов» в основном финансовым и медицинским компаниям, которым требуется обработка данных. Я объяснил, что нужна помощь в выполнении заданий *Esquire* — в проведении исследований, обобщении материала и т. п. Один из руководителей компании, Вивек Кулкарни, ответил, что для него «большая честь переписываться со столь высокопоставленным лицом». Уже неплохо. Так меня еще никогда не называли. В США мне не удастся привлечь к себе внимание даже метрдотеля из ресторана Bennigan's — тем более приятно побыть высокопоставленным лицом хотя бы в Индии.

Через пару дней я получил первое письмо от моего новоявленного «удаленного референта»:

«Уважаемый Джейкобс, меня зовут Зита И. Гита. Я буду помогать Вам в издательских и личных делах... Я приложу все усилия, чтобы оправдать Ваши ожидания, и надеюсь, что моя помощь полностью удовлетворит Вас».

«Полностью удовлетворит...» Прекрасное начало. Когда я работал в офисе, у меня были помощники, но о том, чтобы удовлетворять меня, никто и не заикался. А если бы заикнулся, нам обоим грозила бы выволочка в отделе кадров.

СЕГОДНЯ Я УЖИНАЮ с другом Мишей, который вырос в Индии, основал компанию, производящую программное обеспечение, и разбогател до неприличия. Я посвятил его в подробности операции «Аутсорсинг».

— Надо было звонить в компанию «Свой человек в Индии» (YMI), — сказал он и пояснил, что ее владелец — индийский бизнесмен. Сам он давно живет за границей, а родителей оставил в Нью-Дели или Мумбае. YMI — их удаленная консьержская работа: сотрудники покупают одиноким мамочкам билеты в кино, сотовые телефоны и всякую всячину.

Лучше не бывает. Переведу-ка я аутсорсинг на качественно новый уровень. Получится четкое разделение труда: Зита занимается моей работой, а человек из YMI — личной жизнью: оплачивает счета, бронирует билеты к отпуску, делает покупки в Интернете. Сотрудникам YMI идея пришла по вкусу, а количество подчиненных у главы компании «Джейкобс и Ко» разом удвоилось.

ЗИТА СПРАВИЛАСЬ с первым заданием: собрала материалы для статьи «Самая сексуальная женщина в мире». Ее заказал журнал *Esquire*, а меня совсем не тянуло лазить по сайтам пускающих слюни поклонников. Когда я открыл файл, присланный Зитой, реакция была однозначной: Америка — отстой. Там были схемы. Многоступенчатые заголовки. Продуманные сводные таблицы с данными домашних животных звезды — кличками, размерами, любимой едой (например, рыба-меч). Если все бангалорцы такие, как Зита, мне жаль американцев, поступающих в колледж. Им не выстоять против армии голодных, безукоризненно вежливых, умеющих работать в программе Excel индийцев.

ЗА НЕСКОЛЬКО ДНЕЙ я свалил на Ашу (помощницу из YMI) целую гору личных дел в Интернете: оплату счетов, заказы в *drugstore.com*, поиск игрушки под названием «Элмо-щекотун» (*Tickle me Elmo*) для моего сына. Вообще-то в магазине щекотуны кончились, и Аша купила другого Элмо — «цыпленка-плясуна» (*Chicken Dance Elmo*). И правильно сделала. Я велел ей позвонить в компанию *Cingular*, разузнать про тарифный план для моего мобильного. Что-то подсказывает мне, что ее звонок из Бангалора в Нью-Джерси переправили обратно в Бангалор — тамошнему сотруднику компании *Cingular*. Не знаю почему, но это радует.

НАСТУПИЛО четвертое утро моей новой барской жизни. Когда я включил компьютер, в почтовом ящике уже ждали отчеты от моих заокеанских помощниц. Странное чувство: я сплю, а кто-то работает за меня. Странное, но приятное. Пока я давил подушку, время не пропало даром, дела не стояли на месте.

ЗИТА — МОЯ СПАСИТЕЛЬНИЦА. Судите сами: с недавних пор меня заваливает письмами организация Colorado Tourism Board. Например, в прошлый раз сообщили, что в Колорадо-Спрингс проводится фестиваль с участием самого знаменитого в мире арлекина. Я велел Зите объяснить им, что эти пресс-релизы мне не нужны. И вот какое письмо она составила:

«Уважаемые сотрудники компании,
ваша новостная рассылка приходит г-ну Джейкобсу слишком часто. Ее содержание, безусловно, представляет интерес, однако не подходит для журнала Esquire.
Мы отдаем должное Вашей инициативности, упорной работе над материалом и настойчивости. Ваши мотивы нам понятны. К сожалению, чтение рассылки отнимает слишком много времени.
В настоящее время эти письма не приносят нам обоим никакой пользы, поэтому мы просим вас прекратить присылать их.
Подчеркиваем, что этой просьбой мы ничуть не хотим умалить достоинство вашей рассылки.
Надеемся на понимание.
Большое спасибо

Зита И. Гита»

Это лучший отказ в истории журналистики. Он безукоризненно вежлив, но вместе с тем передает сдержанное негодование. Похоже, Зита не на шутку возмущена тем, что Колорадо посмело отнять у г-на Джейкобса драгоценное время.

Проверим, работает ли новая система в других взаимоотношениях — супружеских. Ссоры с женой меня уже достали, особенно потому, что как спорщик я Джули и в подметки не гожусь. Может, Аша справится.

«Привет, Аша,
моя жена рассердилась на меня за то, что я забыл съездить к банкомату и снять деньги с кредитки... Вы не могли бы объяснить ей, что я люблю ее, но вместе с тем напомнить, что и у нее бывают провалы в памяти. Кто в прошлом месяце дважды терял бумажник? Да, и еще она забыла купить щипчики для ногтей Джасперу.

Эйджей».

Вы себе представить не можете, с каким трепетом я отправлял это письмо. Что может быть хуже, чем перебранка с женой по электронной почте, да еще с привлечением третьих лиц с другого конца света? На следующее утро Аша переслала мне копию письма, которое она отправила Джули:

«Джули,
я понимаю, ты вправе сердиться на меня за то, что я не съездил к банкомату и не снял деньги. Я просто забыл и очень сожалею об этом.
Но ведь я так тебя люблю...
С любовью,

Эйджей

P.S. От имени и по поручению мистера Джейкобса — Аша».

Мало того, Аша отправила Джули электронную открытку! Я открыл ее: два обнимающихся медвежонка и подпись: «Всегда рад тебя обнять. Прости, пожалуйста!»

Черт! Моим референтам палец в рот не клади! Они избавили меня от необходимости извиняться, а заодно и пекутся о том, чтобы я стал примерным мужем, и теперь спасают от меня самого. Прямотаки подавляют мое внутреннее «ОНО» моим «сверх Я». Меня как будто кастрировали.

Джули осталась довольна: «Как мило, дорогой! Я тебя прощаю».

ВОТ УЖЕ ТРИ НЕДЕЛИ помощницы освобождают меня от работы, а у меня по-прежнему стресс. Наверное, все дело в «цыпленке-плюсуне Элмо», которого мой сын любит до трясучки, а я так же люто ненавижу и потому медленно съезжаю с катушек. Как бы там ни было, пора осваивать новые рубежи: аутсорсинг моего внутреннего мира.

Сначала попробую заняться здоровьем: составлю для Аши список моих неврозов, приведу пару случаев из детства, поручу 50 минут побеседовать с моим психоаналитиком, а затем передать мне его советы. Хитро придумано, да? Но психоаналитик отказался наотрез. Мол, врачебная этика не позволяет. Ладно. Я придумал для Аши другое занятие: сбор материалов по методам избавления от стресса. Получилось нечто с характерным индийским колоритом, привкусом йоги и медитации.

Все бы хорошо, но этого оказалось мало. И я решил, что пора заняться аутсорсингом моих волнений. Последние несколько недель

я только и делаю, что рву на себе волосы: сделка зашла слишком далеко, чтобы идти на попятный. Я спросил Зиту, не могла бы она рвать волосы вместо меня. Хотя бы несколько минут в день. Эту мысль она сочла блестящей. «Я буду волноваться за вас каждый день, — пообещала она в письме. — Не беспокойтесь».

Аутсорсинг моих неврозов — самый успешный эксперимент в моей жизни. Каждый раз, когда на меня накатывает хандра, я напоминаю себе, что за меня уже хандрит Зита, и успокаиваюсь. Я не шучу: ради одного этого стоило заняться аутсорсингом.

Беглый обзор: что вам светит

*Будущее уже здесь,
просто оно еще не везде распространилось.*

УИЛЬЯМ ГИБСОН (р. 1948),
автор «Нейроманта», ввел в обращение термин
«киберпространство» (1984)

А что, если представить себе полную автоматизацию?

Итак, я проснулся утром, и поскольку наступил понедельник, то после изысканного буэнос-айресского завтрака в течение часа проверял электронную почту.

Сомья из Индии разыскала одного из моих одноклассников, с которым я давно потерял связь, а Анакуль из компании УМЦ сделала сводные таблицы в программе Excel, в которые вошли отчеты о счастливой жизни на пенсии и средние показатели ежегодной трудовой нагрузки в часах в разных сферах деятельности. Собеседования на эту неделю назначил третий виртуальный референт из Индии, он же нашел контактную информацию по лучшим школам кендо в Японии и самым знаменитым учителям сальсы на Кубе. Из следующего письма я с удовольствием узнал, что мой исполнительный финансовый менеджер из Теннесси, Бет, успешно разрешила почти две дюжины проблем, висевших дамокловым мечом с прошлой недели, ублажила крупнейших клиентов из Китая и ЮАР, а также оперативно согласовала с моими бухгалтерами в Мичигане вопрос уплаты налога с продаж по калифорнийским сделкам. Налоги были уплачены электронно с его помощью кредитки, и одного взгляда на выписки из моих счетов хватило, чтобы убедиться:

Шейн и остальные члены команды, радеющие о пополнении моего счета, положили туда больше денег, чем в прошлом месяце. В мире автоматизации царил полный порядок.

День выдался чудесный. Я с улыбкой закрыл лаптоп. За завтрак в форме шведского стола с кофе и апельсиновым соком я заплатил 4 доллара. Индийским референтам — 4—10 долларов в час. Американским сотрудникам — сдельно или с продаж. В таких случаях возникает курьезный бизнес-феномен: превышение наличных выплат над поступлениями становится невозможным.

Когда зарабатываешь доллары, живешь на песо и расплачиваешься рупиями, случаются забавные вещи, и это лишь начало.

Но я же наемный работник! Мне-то как быть?

Никто не может дать тебе свободу.

Никто не даст тебе равенство, справедливость и т. д.

Если ты мужчина, возьми их сам.

МАЛКОЛМ ИКС (1925—1965),
общественный деятель, оратор, проповедник,
идеолог «черного национализма»

Начало работы с удаленным помощником-референтом — важная отправная точка, она отмечает момент, когда вы приучаетесь отдавать приказы и командовать, а не подчиняться. Таким образом, вы понемногу развиваете самые необходимые для НБ навыки: удаленный менеджмент и коммуникацию.

Пора научиться быть боссом. Много времени это не займет. Само по себе занятие низкокзатратное и с риском не связанное. Нужна вам помощь постороннего человека или нет — неважно. Это просто упражнение.

А еще — лакмусовая бумажка, проверка предпринимательских качеств: умеете ли вы управлять (руководить, наказывать) другими людьми? При небольшой практике и руководстве к действию это возможно. Большинство предпринимателей терпят фиаско потому, что прыгают в воду с глубокой стороны бассейна, не удосужившись научиться плавать. Работа с виртуальным помощником (ВП) — простое упражнение, выполняя которое, вы ничем

не рискуете, но всего за 100—400 долларов и 2—4 недели знакомитесь с основами менеджмента. Это инвестиции, а не расходы, прибыль на инвестируемый капитал в данном случае колоссальна. Вложения окупятся самое большее за 10—14 дней, а дальше пойдет чистая прибыль — сэкономленное время.

Помните: стать НБ — не просто рационализировать работу. Гораздо важнее выстроить систему, заменяющую вас.

Вот вам первое упражнение.

Даже если вы не собираетесь становиться предпринимателем, вас ждет естественное продолжение процесса 80/20, или устранение: готовя себе заместителя (даже если он никогда не понадобится), мы составляем сверхточный свод правил, срезаем с работы весь лишний жир, подчищаем расписание. Долгому затылокочесанию над несущественными задачами придет конец сразу же, как только потребуется кому-нибудь платить за работу.

А как быть с затратами?

Преодолеть это препятствие труднее всего. Если я справляюсь с работой лучше, чем помощник, зачем вообще платить ему? Затем, что ваша цель — высвободить время и заняться более важными и увлекательными делами.

Данная глава — низкозатратное упражнение, благодаря которому вы преодолеете серьезный барьер на пути к успешному жизненному дизайну. Прежде всего следует понять: любую работу всегда можно сделать дешевле, причем ценой собственных усилий, а не ценой своего времени. Если вы тратите на работу время стоимостью 20—25 долларов в час, которую другой человек мог бы выполнить за 10 долларов в час, вы попросту нерационально используете ресурсы. К мысли о необходимости платить другим людям надо приближаться постепенно, мелкими шагами. Об этом мало кто знает, именно поэтому далеко не все ведут идеальный образ жизни.

И даже если поначалу затраты будут выше, чем отдача, попробовать все равно стоит. Допустим, вы зарабатываете 50 тыс. долларов в год (25 долларов в час) и при этом вкалываете с девяти до пяти, с понедельника по пятницу, 50 недель в году. Если вы будете платить квалифицированному помощнику 30 долларов в час, а он сэкономит вам полный 8-часовой рабочий день в неделю, ваши затраты составят 40 долларов за лишний свободный день. Вы согласились бы платить 40 долларов в неделю, лишь бы работать только с поне-

дельника по четверг? Лично я — да, потому и плачу. Не забывайте, что пока мы рассматриваем худший расклад из возможных.

А если взбесится ваш босс?

Вопрос в целом надуманный, в данном случае профилактика эффективнее лечения. Нет никаких этических и юридических причин, по которым ваш босс обязан знать, что вы делегируете неинтересные задачи кому-то другому. Во-первых следует позаботиться о личных предпочтениях. Время — это время, и если вы тратите его на хлопоты и поручения, облегчающие кому-то жизнь, то ваш ВП точно так же будет менять к лучшему вашу жизнь и работу. Во-вторых, вы можете делегировать только те задачи, в которых не задействована финансовая информация и не упоминается ваша компания.

Вы готовы собрать армию помощников? Посмотрим сначала, чем чревато делегирование полномочий. Следующий раздел поможет вам избежать злоупотреблений властью и расточительства.

Опасности делегирования: прежде чем начать

Первое правило любой технологии, применяемой в бизнесе, гласит, что автоматизация рациональных операций повышает их рациональность. Второе — автоматизация нерациональных операций влечет за собой рост их иррациональности.

БИЛЛ ГЕЙТС

Вам когда-нибудь давали невразумительные задания, поручали мелкую работу, приказывали сделать что-нибудь идиотским образом? Это и не смешно, и не продуктивно.

Теперь ваша очередь показать, что вы умнее. Делегирование — сокращение объемов работы, а не предлог, чтобы изображать бурную деятельность и наращивать обороты несущественных дел. Запомните: работу следует выполнять лишь в том случае, если она четко определена и действительно имеет значение.

Сначала — устранение лишнего, а затем — делегирование.

Никогда не автоматизируйте то, что можно устранить, и не делегируйте то, что можно автоматизировать или упростить. В про-

тивном случае вместо своего вы будете прожигать чужое время, да еще платить за это деньги. Тут уже не до рациональности и эффективности. Сейчас на кону стоят ваши собственные деньги. Для начала свыкнитесь с мыслью, что двигаться вперед надо мелкими шажками и делать небольшие ставки.

Я уже говорил, что сначала надо устранять лишнее, а уж потом делегировать?

Например, многие руководители поручают разбирать свою почту ассистентам. В некоторых случаях это полезно. А я пользуюсь фильтрами-антиспамами, автоответами с перечнем типовых вопросов, автоматической пересылкой отдельных писем удаленным помощникам. Таким образом, на мою долю приходится 10—20 писем в неделю. На разбор почты я трачу 30 минут в неделю, потому что мне помогают методы устранения лишнего и автоматизация.

Помощникам не приходится посещать собрания и селекторные совещания вместо меня, потому что я устранил необходимость присутствовать на них. Если мне требуется назначить на конкретный месяц 20-минутный телефонный разговор, я посылаю письмо с двумя предложениями — и готово.

Принцип номер один — уточнение правил и процессов перед привлечением к работе новых людей. Применение уточненных правил и процедур многократно увеличивает производительность труда, а привлечение к работе новых людей для решения проблем только усугубляет их.

Меню: мир возможностей

Меня не прельщает возможность подбирать крошки сочувствия, падающие со стола тех, кто считает себя моими хозяевами. Я предпочитаю целое меню прав.

ЕПИСКОП ДЕСМОНД ТУТУ (р. 1931),
южноафриканский религиозный и политический деятель,
лауреат Нобелевской премии мира 1984 года

Следовательно, возникает еще один вопрос: какие именно дела надо делегировать? Вопрос резонный, но отвечать на него мне не хочется. Зато хочется смотреть «Гриффинов»*.

* «Гриффины» (Family Guy) — анимационное телешоу, созданное по заказу канала Fox. — Примеч. ред.

Честно говоря, писать о том, как поменьше работать, — адский труд. Ритика из компании Brickwork или Венки из УМШ запросто справятся с этим разделом, так что я дам лишь две рекомендации, а дальше пусть шевелят мозгами, придумывая подробности.

Золотое правило № 1. Каждая делегированная задача должна быть трудоемкой и конкретной. Если вы привыкли метаться, как курица, которой отрубили голову, и того же самого ждете от виртуального помощника, порядка в мире не прибавится.

Золотое правило № 2. И о плюсах: делегировать задачи — это весело. Пусть какой-нибудь бангалорец или шанхаец рассылает вашим друзьям письма с датой званого ужина и т. п. Озадачьте босса странными телефонными звонками с незнакомых номеров и непривычным акцентом. Работать эффективно — не значит быть убийственно серьезным. Для разнообразия забавно побыть в роли начальника. Дайте волю чувствам, не подавляйте их, не то наживете комплекс.

Переход на личности, или Говард Хьюз как образец для подражания

Говард Хьюз, сверхбогатый кинопродюсер и эксцентричный герой «Авиатора», прославился тем, что давал помощникам странные поручения. Вот некоторые из них в качестве пищи для размышлений*.

1. После первой аварии Хьюз как-то признался другу, что быстро пришел в норму только благодаря целительным свойствам апельсинового сока. Хьюз считал, что на воздухе сок быстро утрачивает эти свойства, поэтому требовал, чтобы сок из свежих апельсинов выдавливали в его присутствии.
2. Когда Хьюз проводил ночи в Лас-Вегасе, его помощникам вменялось в обязанность проводить переговоры с девушками, которые ему понравились. Если девушку приглашали за столик Хьюза и она

* *Bartlett D. Howard Hughes: His Life and Madness.*

соглашалась, помощник должен был дать ей на подпись документ, удостоверяющий согласие и отказ от претензий.

3. Брадобрей ждал вызова Хьюза круглосуточно, семь дней в неделю. Но ногти и волосы Хьюз подстригал только раз в год.
4. Ходят слухи, что в период жизни в отелях Хьюз поручал помощникам влезать на дерево возле окон его пентхауса ровно в 16:00 каждый день и пристраивать на ветках единственный чизбургер независимо от того, находился сам Хьюз в это время в отеле или нет.

Сколько возможностей! Когда-то автомобиль марки Ford T открыл широким массам свободу передвижения. А виртуальные помощники способны превратить в эксцентричного миллиардера каждого мужчину, женщину или ребенка. Да, несомненный прогресс.

А теперь без лишних церемоний передаю слово следующему оратору. Замечу, что сотрудники компании УМП выполняют и личные, и деловые задания, а сотрудники Brickwork специализируются на бизнесе. Начнем с важных, но нудных вопросов и поскорее перейдем от важного к смешному. Чтобы вы могли ощутить весь вкус работы с помощниками-иностранцами, привожу их речь без поправок.

Венки: Не ограничивайте себя. Просто спросите нас, возможно ли что-то. Мы устраиваем вечеринки, доставляем продукты, исследуем летние курсы, зачищаем бухгалтерские отчеты, делаем трехмерные чертежи по указаниям. Просто спросите нас. Мы найдем ближайший к вашему дому ресторан, куда пускают с детьми и где можно отметить день рождения вашего сына, выясним, сколько это будет стоить, и организуем праздник. Это освободит вам время для работы или тусовки с сыном.

Чего мы не можем? Всего, что требует нашего физического присутствия. Но вы удивитесь, узнав, сколь малое количество задач требует нашего физического присутствия при их решении.

Вот задачи, которые мы выполняем чаще всего:

► составляем графики собеседований и встреч ► проводим поиски в Интернете ► следим за встречами, поручениями

и задачами ► делаем покупки в сети ► оформляем юридические документы ► занимаемся поддержкой сайтов (веб-дизайн, размещение материалов, загрузка файлов), которая не требует вмешательства профессионального дизайнера ► отслеживаем, редактируем и публикуем комментарии на форумах ► размещаем в сети объявления о вакансиях ► готовим документы ► вычитываем и проверяем документы на правописание и оформление ► проводим в сети исследования для обновления блогов ► пополняем клиентскую базу данных ► управляем процессом отбора кандидатов и приема на работу ► выписываем счета и принимаем платежи ► занимаемся расшифровкой голосовых сообщений.

Ритика из компании Brickwork добавила следующее:

► исследования рынка ► финансовые исследования ► бизнес-планы ► отраслевой анализ ► отчеты по анализу рынка ► подготовка презентаций ► отчеты и бюллетени ► юридические исследования ► аналитическая работа ► разработка веб-сайтов ► системная оптимизация ► поддержка и обновление баз данных ► оценка кредитоспособности ► управление поставками.

Венки: У нас есть забывчивый клиент, которому надо постоянно звонить с разными напоминаниями. Одного из клиентов, с которым мы работаем по специальному плану, надо будить каждое утро. Мы делаем работу, которая требует беготни, и находим людей, потерявших еще во время урагана «Катрина». Трудоустраиваем клиентов! Вот мое любимое задание: у одного из наших клиентов есть любимые брюки редкого фасона. Он отправляет их в Бангалор из Лондона, чтобы здесь сшили точную копию за смешную цену.

Далее приведен список ответов других сотрудников компании УМЦ.

- Напоминаем не в меру ретивым клиентам заплатить за автостоянку, не превышать скорость, уплатить штраф.
- Извиняемся и посылаем цветы и открытки супругам клиентов.
- Разрабатываем диеты, регулярно напоминаем о них клиенту, заказываем продукты согласно диете.

- ▶ Находим работу человеку, который потерял ее из-за аутсорсинга год назад. Мы провели поиски, осуществили переписку, подготовили резюме и нашли клиенту работу за 30 дней.
- ▶ Меняем разбитое стекло в доме, который находится в Женеве, Швейцария.
- ▶ Получаем информацию о домашних заданиях с голосовой почты учителя и отправляем ее клиенту (родителю школьника).
- ▶ Находим для сына клиента подробные инструкции, как следует завязывать шнурки.
- ▶ Находим место для машины на стоянке в другом городе еще до отъезда туда.
- ▶ Заказываем мусорные контейнеры для дома.
- ▶ Получаем достоверный прогноз погоды и сведения о том, какой была погода в конкретном месте и в определенное время известного дня пять лет назад. Эти сведения понадобились в ходе судебного процесса.
- ▶ Беседуем с родителями вместо нашего клиента.

Что выбрать — Нью-Дели или Нью-Йорк?

В мире насчитываются десятки тысяч виртуальных помощников. Как прикажете выбирать из них самого дельного? В конце этой книги указано, где следует искать помощников, но процесс все равно будет затруднительным, если предварительно не выработать критерии отбора.

Полезно бывает начинать с вопроса «Где, черт возьми?».

Удаленный или местный?

Этикетка «Сделано в США» уже не имеет прежнего веса. Перепрыгивать через часовые пояса и расплачиваться в валюте развивающихся стран полезно по двум причинам: пока вы спите, другие работают, а плата за час работы получается не такой высокой. Вот вам экономия времени и экономия средств. Первую Ритика объясняет на примере:

«Удаленному помощнику-референту, находящемуся в Индии, можно дать задание, когда уходишь с работы вечером в Нью-

Йорке, и к утру презентация будет готова. Из-за разницы во времени с Индией референты успевают справиться с работой, пока заказчики спят, и представить ее к утру. Просыпаясь, заказчики находят у себя в почтовом ящике готовую презентацию. Референты могут также помогать своим клиентам не отставать от времени, например советовать прочитать какие-либо книги».

Помощники-индийцы или китайцы, а также жители большинства других развивающихся стран охотно согласятся работать за 4—15 долларов в час: минимальные расценки соответствуют простым задачам, а максимальные — заданиям, которые можно было бы поручить выпускнику Гарварда или Стэнфорда, обладателю MBA или докторской степени. Вам нужен бизнес-план по сбору средств для финансирования? Компания Brickwork предоставит помощника, который составит этот план за 2500—5000 долларов вместо 15—20 тыс. К заграничным помощникам обращаются не только для того, чтобы сэкономить время. Я своими ушами слышал, что руководство пяти крупнейших аудиторских и консалтинговых компаний регулярно выставляет клиентам счета с шестизначными цифрами за проведение исследований и составление отчетов. А затем поручает составление этих отчетов жителям Индии, гонорары которых исчисляются лишь четырехзначными цифрами.

В США или Канаде средняя часовая ставка нередко достигает 25—100 долларов. Казалось бы, выбор очевиден — только Бангалор! Но не тут-то было. Главный критерий — стоимость выполненного задания, а не плата за час работы.

Самым серьезным препятствием в работе с заграничными помощниками оказывается языковой барьер, из-за которого обсуждать условия приходится в четыре раза дольше и расценки неизбежно повышаются. Впервые договариваясь с виртуальным помощником из Индии, я допустил непростительную ошибку: не назвал максимальное время выполнения трех простых задач. Позднее на той же неделе я выяснил, что целых 23 часа помощник гонялся за собственным хвостом. За все это время он только и сделал, что предварительно договорился об одном собеседовании на следующую неделю, да и то на неподходящее время! Очуметь! И это за 23 часа! Его работа обошлась мне в 230 долларов — по 10 долларов за час. Те же задачи, позднее порученные англо-

язычному жителю Канады, были выполнены за два часа, по 25 долларов за час. Всего 50 долларов, результат в четыре раза лучше. Потом я обратился к другому виртуальному помощнику из той же индийской компании, и он сумел показать вдвое лучший результат, чем носитель языка.

Как узнать, кого выбрать? А это самое интересное: заранее никогда не угадаешь. Проверив работу нескольких помощников, можно отточить навыки коммуникации и выбрать, кого из них стоит принять на постоянную работу, а кого уволить сразу. Быть боссом, ориентированным на результат, не так просто, как кажется.

Из этого опыта можно извлечь ряд уроков.

Во-первых, стоимость часа работы — не единственный критерий, по которому следует определять расходы. Обратите внимание на стоимость выполнения задания. Если вам пришлось потратить время на уточнения и контроль над виртуальным помощником, подсчитайте, сколько времени отняло у вас это занятие и приплюсуйте это время, помноженное на стоимость часа вашей работы, к конечным затратам на выполнение задания. Результат может вас здорово удивить. Небрежно бросить, что на вас работают аборигены трех стран, — это круто. А нянчиться с людьми, которым полагось бы облегчить жизнь вам, — нет.

Во-вторых, чтобы узнать что-то наверняка, нужно попробовать. Невозможно предугадать, насколько удачным будет сотрудничество с конкретным виртуальным помощником, если не испытать его в деле. К счастью, с каждым разом ваши шансы растут, к тому же можно с самого начала обратиться не к оператору-одиночке, а к целой компании виртуальных помощников.

Солист или ансамбль?

Предположим, вы нашли идеального ВП. Он взял на себя все незначительные задачи, а вы решили устроить себе заслуженный отдых в Таиланде. Приятно сознавать, что в лямку вместо вас впрягся кто-то другой, а вы для разнообразия можете побездельничать. В кои-то веки! За два часа до посадки на рейс Бангкок—Пхукет вы получаете по почте сообщение: ваш ВП вышел из строя и пробудет в больнице всю следующую неделю. Приплыли. Отпуск безнадежно испорчен, восстановлению не подлежит.

Я терпеть не могу зависеть от одного человека и врагу этого не пожелаю. В мире высоких технологий такая зависимость называется «деструктивной точкой». Это слабое звено, способное разрушить всю цепь. В сфере информационных технологий термин «избыточность» служит коммерческим доводом при продаже систем, которые продолжают функционировать даже в случае сбоя или механической неисправности какого-либо из узлов. В контексте работы с ВП избыточность означает замену и поддержку на всякий случай.

Рекомендую вам вместо оператора-одиночки нанять компанию ВП или одного ВП, у которого под рукой целая команда. Разумеется, есть масса примеров, когда единственный помощник десятилетиями работал бесперебойно, но я считаю, что исключение лишь подтверждает правило. Лучше перестраховаться, чем потом жалеть. Группа полезна не только в экстренных случаях: как правило, входящие в нее люди наделены разнообразными способностями, поэтому им можно без опасений поручать задания, требующие различной квалификации. Brickwork и УМП — образцы подобных структур, в них с заказчиком общается только один человек — персональный оператор или менеджер. Получив задание, он перепоручает его самому подготовленному сотруднику группы. Нужен графический дизайн? Сделаем. Управление базой данных? Легко. Я не люблю названивать толпе и координировать ее действия. Мне больше по душе магазины, где можно купить сразу все необходимое. Ради этого я готов даже переплатить 10%. Советую и вам не скупиться, чтобы не платить дважды.

Если я предпочитаю командные методы работы, это еще не значит, что чем больше в команде народу, тем лучше: просто несколько человек надежнее, чем один. Лучший из моих ВП — индеец с пятью ассистентами. В сущности, мне хватило бы и трех, а еще двое — это на всякий пожарный.

Страх № 1: «Дорогой, ты купил Porsche в Китае?»

У каждого из нас свои опасения. У Эйджея они определенно есть:

«Мои помощники слишком много знают обо мне: не только мой график работы, но и уровень холестерина, проблемы с бес-

плодием, номер карты социального страхования, мои пароли (в том числе одно абсолютно неприличное слово только для взрослых). Порой боязно даже ругать помощниц, вдруг потом окажется, что с моей MasterCard сняли 12 тыс. долларов за сумку Louis Vuitton, купленную в Анантапуре!»

Хорошая новость заключается в следующем: использование финансовой и конфиденциальной информации в корыстных целях встречается редко. Чтобы написать этот раздел, я взял немало интервью, и лишь один из моих собеседников упомянул о злоупотреблении информацией, причем искать его пришлось долго и трудно. Речь шла о переутомившемся помощнике из США, который не справился с заданием и в последний момент перепоручил его другому.

Зарубите себе на носу: никогда не надейтесь на только что нанятого помощника. Запретите ВП, нанятому для мелких дел, перепоручать работу непроверенным фрилансерам без вашего письменного разрешения. У крупных и сравнительно немолодых компаний, занимающих верхний сегмент рынка (например, компания Brickwork), есть система мер безопасности, которая служит предохранителем и упрощает процесс выявления нарушителей:

- ▶ работников компании проверяют, они подписывают соглашение о неразглашении коммерческой тайны в соответствии с политикой компании, направленной на сохранение конфиденциальной информации, касающейся клиентов;
- ▶ вход и выход осуществляется с помощью электронных карт доступа;
- ▶ информацию по кредитным картам получают только избранные менеджеры компании;
- ▶ из офиса компании запрещено выносить бумаги;
- ▶ доступ к компьютерам других команд через компьютерные сети ограничен, благодаря чему устраняется возможность запрещенного обмена информацией между сотрудниками разных команд одной организации;
- ▶ ведется журнал заданий, отправленных на печать;

- ▶ дисководы для гибких дисков и USB-порты отключены;
- ▶ наличие сертификата BS799 о соответствии международным нормам безопасности;
- ▶ любой обмен данными производится с применением 128-битного шифрования информации;
- ▶ обеспечивается безопасное подключение к виртуальной частной сети VPN.

Могу поручиться, что в компании Brickwork надежность хранения важной информации в 100 раз выше, чем в вашем компьютере.

Тем не менее в мире цифровых технологий полезно свыкнуться с мыслью, что кража информации неизбежна, и принять меры предосторожности с учетом возможного ущерба. Есть два правила, которых я придерживаюсь, чтобы свести ущерб к минимуму и быстро устранить его.

1. Никогда не пользуйтесь дебетовыми картами при транзакциях в сети или при помощи удаленных помощников. Отмена платежей с кредитных карт, особенно American Express, происходит безболезненно и почти мгновенно. Но чтобы вернуть средства, списанные со счета при оплате дебетовой картой, понадобится десяток часов возни с бумагами и несколько месяцев ожидания даже при наилучшем раскладе.
2. Если ваш ВП вместо вас получает доступ к веб-сайту, зарегистрируйте ему новый логин и пароль специально для этого сайта. Почти все мы пользуемся одинаковыми логинами и паролями на множестве сайтов, поэтому меры предосторожности необходимы, чтобы ограничить ущерб. Дайте помощнику указание пользоваться теми же логинами и паролями на других сайтах. Обратите внимание: это особенно важно, если помощнику необходим доступ на коммерческие веб-сайты (разработчиков, застройщиков, программистов и т. д.).

Если вам кажется, что кража информации или личных данных вас не коснется, не обольщайтесь. Воспользуйтесь рекомендациями, и, если случится худшее, ущерб будет незначительным и легко устранимым.

Замысловатое искусство упрощать: распространенные жалобы

Мой помощник — болван! Ему понадобилось аж 23 часа, чтобы договориться о беседе! Заметьте, это была моя первая жалоба. Целых 23 часа! Он довел меня до белого каления. Электронное письмо помощнику было, как мне тогда казалось, предельно ясным:

«Уважаемый Абдул!

Вот первоочередные задания, которые необходимо выполнить не позднее следующего вторника. С любыми вопросами обращайтесь ко мне по телефону или электронной почте.

1. Зайдите на страницу <http://www.msnbc.msn.com/id/12666060/site/newsweek/>, выясните всю контактную информацию (телефон, электронный адрес, сайт) для связи с Кэрол Миллиган и Марком и Жюли Чекели. Узнайте также на сайте <http://www.msnbc.msn.com/id/12652789/site/newsweek/>, как связаться с Робом Лонгом.

2. Договоритесь о 30-минутной беседе с Кэрол, Марком и Жюли, а также с Робом. На сайте myevents.com (логин — `potreal`, пароль — `dontryit`) запишите их в мой календарь-планировщик на следующую неделю, в любое время с 9 утра до 9 вечера.

3. Узнайте фамилии, электронные адреса и телефоны (телефоны наименее важны) жителей США, которым несмотря на сопротивление начальства удалось договориться об удаленной работе. Если они справляются с работой, путешествуя за пределами США, — это будет идеальный вариант. Ключевые слова — «удаленная работа», «дистанционная работа», «надомная работа». Непременное условие — необходимость договариваться с упрямым начальством. Пожалуйста, пришлите мне краткие сведения о них или объясните, почему эти люди удовлетворяют перечисленным критериям.

С нетерпением жду, когда Вы справитесь с заданием. Если Вам что-то непонятно или у Вас возникли вопросы, сообщите об этом письмом.

Всего хорошего.

Тим»

На самом деле во всем был виноват я, так как сделал несколько роковых ошибок еще до того, как сформулировал задание. Если вы умеете работать эффективно, но не привыкли отдавать задания, поначалу большинство затруднений в работе будете созда-

вать именно вы. Хотя любого из нас в такой ситуации подмывает найти виноватого и устроить ему взбучку, большинство начинающих боссов повторяют те же ошибки, которые допустил я.

1. Я согласился на услуги первого же сотрудника, предложенного компанией, и не выдвинул никаких требований.

Сразу объясните, что вам нужен помощник, в совершенстве знающий английский язык, и сообщите, что ему обязательно придется вести телефонные переговоры (даже если это неправда). При неоднократных проблемах с коммуникацией постарайтесь как можно быстрее найти помощнику замену.

2. Я дал неточные указания.

Я попросил помощника договориться об интервью, но не указал, что оно нужно для статьи. Из опыта работы с предыдущими клиентами помощник сделал вывод, что я хочу кого-то нанять, и зря потратил время, составляя сводные таблицы и добывая на сайтах с вакансиями дополнительную информацию, в которой я не нуждался.

Предложения следует составлять так, чтобы не допускать двусмысленностей, желательно языком, понятным ученику второго класса. То же самое относится к носителям языка: задания должны быть четкими и ясными. Неточность обойдется как минимум в 10 долларов.

Обратите внимание: я просил сообщить, ЕСЛИ помощнику будет что-то непонятно или возникнут вопросы. Это в корне неверный подход. Попросите ВП повторить задачу своими словами — только так можно убедиться, что он правильно понял вас.

3. Я дал помощнику разрешение впустую тратить время.

Мы снова возвращаемся к минимизации ущерба. Потребуйте, чтобы помощник сообщил вам о положении дел после нескольких часов работы, заодно и убедитесь, что задача понята и по плечу исполнителю. После нескольких попыток выясняется, что некоторые задачи выполнить невозможно.

4. Я установил крайний срок через неделю.

Вспомните закон Паркинсона и давайте помощникам задания, которые следует выполнять не более чем за 72 часа. Больше всего мне везло с 48 и 24 часами. Это еще одна весомая причина работать с небольшой группой (три-четыре человека), а не с одним помощ-

ником, которого в последнюю минуту могут завалить работой. Выбирать краткие сроки не значит отказаться от масштабных заданий (таких, как составление бизнес-планов): достаточно просто разбить их на части, с которыми можно справиться за короткое время (тезисы, выводы по исследованиям, разделы большого документа и т. д.).

5. Я завалил помощника заданиями, но не указал степень важности каждого.

Рекомендую давать задания по одному во всех случаях, когда это возможно. Заданий не должно быть сразу больше двух. Если вы хотите, чтобы компьютер завис или дал сбой, откройте сразу 20 окон и приложений. Если хотите, чтобы то же самое произошло с вашим помощником, нагрузите его десятком задач, но неставляйте приоритеты. Еще раз повторите нашу мантру: сначала устранить лишнее, потом делегировать.

Как выглядит правильно составленное задание для ВП? Ниже приведен пример — письмо, недавно отправленное в Индию помощнику, продемонстрировавшему блестящие результаты:

«Уважаемая Сомья,

большое спасибо. Перейдем к следующему заданию.

ЗАДАНИЕ: мне нужны фамилии и адреса электронной почты редакторов американских журналов для мужчин (примеры: *Maxim*, *Stuff*, *GQ*, *Esquire*, *Blender* и проч.) и пишущих авторов, которые работают по совместительству. Пример такого человека — Эйджей Джейкобс, старший редактор *Esquire* (www.ajjacobs.com). Информацию о нем я уже получил, теперь мне нужны такие же люди, как он.

Вы сможете их найти? Если нет, сообщите. Пожалуйста, сообщите, что вы меня поняли, и объясните, как вы намерены выполнять это задание.

СРОКИ: поскольку дело спешное, приступайте к работе сразу после получения этого письма, а через три часа сообщите мне о результатах. Если можно, беритесь за работу немедленно. На эту работу вам отводится максимум три часа. Жду отчет о проделанной работе к вечеру понедельника.

Благодарю за оперативность.

Тим»

Коротко, вежливо и по делу. Ясный стиль, следовательно, внятные указания, результат четкого мышления. Мыслить надо просто.

В следующих главах коммуникативные навыки, которые вы приобрели, экспериментируя с виртуальными помощниками, найдут более широкое применение в прибыльной сфере автоматизации. Аутсорсинг будет возведен на такую высокую ступень, что по сравнению с ним делегирование задач покажется детской забавой.

В мире автоматизации не все бизнес-модели одинаковы. Можно ли создать бизнес и скоординировать работу всех его узлов, не шевельнув пальцем? Как автоматизировать приток средств на банковский счет и в то же время избежать самых распространенных проблем? Все начинается с осмысления вариантов, искусства сбора информации, а также глубоких размышлений и выбора своих «муз».

Следующая глава — описание первого шага: создание товара.

► ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Наймите помощника, даже если он вам не нужен.

Приучитесь не подчиняться, а без стеснения отдавать распоряжения. Начните с пробного проекта или небольшой повторяющейся задачи (желательно ежедневной).

Далее приведен список полезных интернет-ресурсов.

Помощники из США и Канады (от 20 долларов в час)

http://assistu.com/client/client_how.shtml

http://www.yourvirtualresource.com/looking_for_a_va.htm

<http://ivaa.org/RFP/index.php>

<http://www.canadianva.net/files/va-locator.html> (в Канаде)

www.onlinebusinessmanager.com

Северная Америка и весь мир (от 4 долларов в час)

www.elance.com (введите в поисковиках слова virtual assistants, personal assistants, executive assistants). Благодаря отзывам клиентов о работе компании Elance я нашел своего лучшего ВП, услуги которого обходятся в 4 доллара за час.

Индия

www.b2kcorp.com (от 15 долларов в час). Компания Brickwork справится с любыми заданиями, в том числе от 10 нефтяных компаний из списка Fortune, клиентов из списка Fortune 500, пятерки круп-

нейших финансовых компаний, американских конгрессменов. Об этом свидетельствуют расценки компании, а также ее специализация — только бизнес и ничего кроме бизнеса. Никаких цветов для тетушки.

www.yourmaninindia.com (от 6,25 доллара в час). Компания УМП беретса и за деловые, и личные задания и может работать в реальном времени (некоторые операторы находятся на посту круглосуточно, 7 дней в неделю) или выполнять работу, пока вы спите. Знание английского и эффективность ВП широко варьируются, поэтому побеседуйте с кандидатами, прежде чем давать важные задания.

2. Начните с малого, стремитесь к большему.

Тина Форсайт, виртуальный бизнес-менеджер (ВП высшего ранга), которая помогает клиентам, зарабатывающим шестизначные суммы, получать семизначные с помощью перестройки бизнес-процессов, дает следующие рекомендации:

- ▶ загляните в свой список дел — какие из них подолгу задерживаются в списке;
- ▶ каждый раз, когда отвлекаетесь от дела или меняете вид деятельности, задайтесь вопросом: «Может, с этим справился бы ВП?»;
- ▶ изучите болевые точки: что вызывает у вас наибольшую досаду или скуку?

Вот список типичных потребителей времени, досаждающих мелким сетевым компаниям:

- ▶ составление статей для привлечения посетителей на сайт, а также формирование списков рассылки;
- ▶ участие в дискуссиях и модерация форумов и виртуальных досок объявлений;
- ▶ управление партнерскими программами;
- ▶ наполнение сайтов, публикация новостей, ведение блогов;
- ▶ поиск фактов, разработка новых маркетинговых инициатив, анализ результатов маркетинговых кампаний.

Не ждите от единственного ВП чудес, но и не будьте слишком снисходительны к нему. Слегка отпустите поводок. Откажитесь от бес-

полезных заданий, которые только отнимают, а не экономят время. Незачем тратить 15 минут на отправку письма в Индию только для того, чтобы узнать цену авиабилета: вы сами сможете сделать то же самое за 10 минут и избежать лишней переписки.

Смысл упражнения в том, чтобы раздвинуть границы своей зоны комфорта. Поскольку любую задачу, с которой не справился ВП, можно выполнить самостоятельно, проверьте пределы его способностей.

3. Выявите пять основных потребителей времени — задач, не относящихся к работе, а также пять личных задач, которые можно поручить помощнику просто ради развлечения.

► ПРОБЛЕМА КОМФОРТА

«Бутерброд с критикой» (2 дня, еженедельно)

Скорее всего кто-нибудь из окружающих — коллега, босс, клиент и т. д. — выводит вас из себя своими поступками. Вместо того чтобы опасаться конфликта и обходить эту проблему стороной, попробуйте устранить ее, предварительно сдобрив толстым слоем шоколада. Раз в день в течение двух дней, а затем каждый четверг (период с понедельника по среду слишком напряженный, пятница — расслабленный) в течение трех недель примените к кому-нибудь тактику, которую я называю «бутерброд с критикой». Внесите эту задачу в свой список дел. Почему бутерброд? Потому что сначала надо похвалить собеседника за что-нибудь, потом подпустить критики и закончить разговор опять-таки похвалой, чтобы отойти от болезненной проблемы. Вот пример подобного диалога с вышестоящим сотрудником или боссом, ключевые слова и фразы выделены.

Вы: Привет, Мара. Минутка найдется?

Мара: Само собой. А что такое?

Вы: ДЛЯ НАЧАЛА СПАСИБО ВАМ за помощь с отчетом для Мили Уорм (или любой другой пример). Вы показали мне, как надо составлять отчеты. Я ВЫСОКО ОЦЕНИЛ ЭТО. ВЫ ПРЕКРАСНО решаете технические вопросы.

Мара: Без проблем.

Вы: И ЕЩЕ ОДНО*... Сейчас у нас уйма работы, и ПОХОЖЕ** я зашиваюсь. ОБЫЧНО С ОЧЕРЕДНОСТЬЮ ЗАДАЧ МНЕ ВСЕ ЯСНО***, но сейчас что-то не пойму, какие дела у нас первоочередные. ВЫ НЕ МОГЛИ БЫ ПОМОЧЬ МНЕ — указать, за что хвататься в первую очередь? ЧТО-ТО Я НИКАК НЕ РАЗБЕРУСЬ****, МНЕ БЫ ОЧЕНЬ ПРИГОДИЛАСЬ СЕЙЧАС ПОМОЩЬ.

Мара: М-м-м... хорошо, попробую.

Вы: ДЛЯ МЕНЯ ЭТО ОЧЕНЬ МНОГО ЗНАЧИТ. СПАСИБО. ДА, ПОКА НЕ ЗАБЫЛ****, презентация на прошлой неделе была превосходна.

Мара: Вы думаете? И т. д.

* По возможности не называйте проблему напрямую. — *Примеч. авт.*

** Сошлитесь на свои ощущения, чтобы их было невозможно оспорить, таким образом вы избежите дискуссии о внешних факторах. — *Примеч. авт.*

*** Обратите внимание: слово «вы» в предложении почти не упоминается, никто не показывает пальцем на виновных, хотя очевидно, кто имеется в виду. Другая формулировка — «Обычно вы четко расставляете приоритеты» — звучит оскорбительно. Если ваш собеседник занимает высокий пост, можете вообще обойтись без такой фразы, но никогда не говорите: «Вы всегда делаете то или се» — это сигнал к началу схватки. — *Примеч. авт.*

**** Спустите ситуацию на тормозах. Главное вы уже сказали. — *Примеч. авт.*

***** «Да, пока не забыл» — удачный переход к заключительному комплименту. Он позволяет сменить тему и загладить неловкость, вызванную болезненным вопросом. — *Примеч. авт.*

Глава 9

Доход на автопилоте-1

► ПОИСК МУЗЫ

Просто все уладим и забудем!

РОН ПОПЕЙЛ (р. 1935),

основатель компании RONCO, «виновник» продажи аппаратов для приготовления кур гриль более чем на 1 млрд. долларов

Что касается методов, их насчитывается миллион с лишним, но основных принципов немного. Человек, уловивший принципы, успешно выберет наиболее подходящий ему метод. Человеку, который игнорирует принципы и перебирает методы, не на что рассчитывать.

РАЛЬФ УОЛДО ЭМЕРСОН

Минималист-универсал

Дуглас Прайс проснулся чудесным летним утром в своем каменном бруклинском доме. Теперь первым делом — кофе. Десинхронизация не беспокоила, хотя Дуглас только что вернулся из Хорватии, где две недели путешествовал по островам. За последние 12 месяцев он посетил уже шестую страну. Следующая по плану — Япония.

Улыбаясь и держа кружку с кофе, он подсел к «макинтошу» — проверить личную почту — 32 письма, и в каждом хорошие новости.

Друг и деловой партнер Дугласа и по совместительству соучредитель компании Limewire прислал сообщение: обкатка Last Bamboo, начинающей компании, специализирующейся на одно-ранговых сетевых технологиях, подходила к концу. Это детище Дуга обещало принести миллиарды, но только после напряженной работы инженеров.

Бостонская Samson Projects, одна из самых популярных современных галерей, была в восторге от последней работы Дуга и пред-

лагала в ближайшее время заняться новыми выставками в должности старшего хранителя.

Последним в ящике обнаружилось послание, адресованное «Демону Доку»: фанат восторгался последним инструментальным альбомом в стиле хип-хоп — *onliness vi.o.i.* Дуг выложил этот альбом в свободный доступ, т.е. каждый мог бесплатно скачать его и использовать любой трек в своих композициях.

Дуг снова улыбнулся, допил черный кофе и открыл другое окно, чтобы заняться деловой почтой. На нее ушло гораздо меньше времени. Обычно на деловую переписку Дуг тратил меньше 30 минут в день и два часа в неделю.

Как все изменилось.

Два года назад, в июне 2004 года, я заглянул к Дугу, чтобы проверить почту перед тем, как забросить ее в далекий ящик. Через несколько часов из аэропорта Кеннеди в Нью-Йорке я отправлялся в кругосветное путешествие на неопределенный срок. Дуг только посмеивался, слушая меня. Он строил такие же планы и наконец вырвался из тисков интернет-компания с венчурным капиталом, которая когда-то была легендой и его страстью, а теперь — просто работой. Эйфория, характерная для эпохи бума интернет-компаний, уже прошла, а вместе с ней почти все шансы для торговли или публичного размещения акций.

Пожелав мне доброго пути, Дуг принял решение раньше, чем такси отъехало от тротуара. Хватит все усложнять. Пора вернуться к началам.

Компания *Prosoundeffects.com*, созданная в январе 2005 года после испытательной недели продаж на аукционе *eBay*, предназначалась только для одной цели: обеспечить Дугу максимальный приток средств при минимальных затратах времени.

А теперь вернемся в 2006 год и к деловой почте Дуга.

Пришло 10 заказов на компакт-диски с экзотическими звуками (от криков лемуров до игры на редких инструментах), которыми кинопродюсеры, музыканты, разработчики видеоигр и звукорежиссеры хотят пополнить свою коллекцию, чтобы потом использовать в работе. Дуг создает этот товар, но не владеет им, поэтому ему не требуются физическая инвентаризация и оплата наличными. Его бизнес-модель гораздо элегантнее. Источник доходов только один.

1. Потенциальный покупатель видит рекламу Дуга, построенную по принципу pay-per-click (букв. оплата за клик), в Google или другой поисковой системе и по ссылке выходит на его сайт www.prosoundeffects.com.
2. Потенциальный покупатель заказывает товар на сумму 325 долларов (средняя стоимость покупки в ценовом диапазоне от 29 до 7500 долларов) в онлайн-магазине Yahoo, и PDF-файл с реквизитами покупателя автоматически пересылается Дугу.
3. Три раза в неделю Дуг нажимает единственную кнопку на странице управления Yahoo, чтобы перевести деньги с кредиток всех покупателей на свой банковский счет. Затем он конвертирует PDF-файлы в программу Excel, оформляет их как заказы на покупку и по электронной почте рассылает производителям звуковых сборников. Эти компании отправляют товар клиентам Дуга. Это называется «прямые поставки», а Дуг платит производителям всего 45% розничной цены товара с отсрочкой до 90 дней.

Для полноты впечатления рассмотрим эту элегантную систему с математической точки зрения.

С каждого заказа на 325 долларов Дугу причитается 55% — 178,75 доллара. Если вычесть 1% от полной розничной цены (1% от 325 долларов = 3,25 доллара) за транзакции через онлайн-магазин Yahoo и 2,5% комиссионных за обработку данных кредитных карточек (2,5% от 325 долларов = 8,13 доллара), до вычета налогов Дугу достается 167,38 доллара с одного заказа.

Если умножить эту цифру на 10, то получится прибыль в размере 1673,80 доллара за 30 минут работы. Дуг зарабатывает 3347,60 доллара в час и не закупает товар заранее. Его затраты на создание компании составили 1200 долларов за дизайн веб-страницы, они окупились уже в первую неделю. Реклама pay-per-click обходится ему примерно в 700 долларов в месяц, компании Yahoo он платит 99 долларов в месяц за хостинг и услуги онлайн-магазина.

Дуг работает меньше двух часов в неделю, а зарабатывает за часую свыше 10 тыс. долларов в месяц и не несет никакого финансового риска.

В свободное время Дуг занимается музыкой, путешествует, изучает новые формы бизнеса ради собственного удовольствия. Компания Prosoundeffects.com для него не предел мечтаний, а способ избавиться от финансовых проблем и сосредоточить внимание на интересных делах.

Чем бы вы занялись, если бы вам было незачем беспокоиться о деньгах? Если вы последуете советам из этой главы, скоро вам придется искать ответ на этот вопрос.

Пора найти свою музу.

СУЩЕСТВУЕТ миллион способов заработать миллион. Список бесконечен — от консультаций до франчайзинга. К счастью, большинство этих способов не отвечают нашим задачам. Эта глава не для тех, кто хочет управлять своей компанией, а для тех, кто мечтает иметь собственный бизнес, но не тратить на него время.

Всякий раз, представляя концепцию «иметь бизнес, но без затрат времени», я слышу практически одинаковый отклик: как это?

Людам не верится, что большинство самых преуспевающих компаний мира не производят свой товар, не отвечают на звонки, не доставляют грузы и не обслуживают покупателей. Есть сотни компаний, которые работают для других и выполняют все эти функции, обеспечивая доступной инфраструктурой всех тех, кто знает, как их найти.

Думаете, компания Microsoft производит приставки Xbox 360 или Kodak разрабатывает и продает цифровые фотоаппараты? Как бы не так. И то и другое делает сингапурская инженерная и производственная фирма Flextronics с филиалами в 30 странах и 15,3 млрд ежегодного дохода. Самые популярные в США марки горных велосипедов производятся на трех или четырех заводах в Китае. Операторы десятков call-центров — информационно-справочных служб — нажимают одну кнопку, отвечая на звонки для компании JC Penneys, другую — на звонки Dell Computers, а третьей кнопкой обслуживают «новых богатых» вроде меня.

Абсолютно прозрачная и дешевая схема!

Но прежде чем приступить к строительству виртуальной организации, нам нужен товар, который мы будем продавать. Если у вас свой бизнес в сфере обслуживания, этот раздел поможет вам превратить опыт в материальный товар и выйти за пределы

базовой модели с почасовой оплатой. Если вы начинаете с нуля, пока откажитесь от сферы услуг, поскольку постоянные контакты с клиентами отнимут все ваше время*.

Для дальнейшего сужения поля деятельности отметим, что выбранный товар должен отвечать следующим требованиям: его испытания должны обходиться не более чем в 500 долларов, его продажу в течение четырех недель можно довести до автоматизации, в последнем случае управление работой не должно отнимать больше одного дня в неделю.

Можно ли с помощью бизнеса изменить мир, как сделали компании The Body Shop и Patagonia? Да, но такую цель мы перед собой не ставим.

Может ли бизнес получить дополнительное финансирование путем публичного размещения акций или продажи доли в компании? Да, но вопрос не по адресу.

Наша цель проста: создать средство автоматического получения дохода без потери времени. Вот и все**. Это средство я называю музы или вдохновением, чтобы не прибегать к двусмысленному термину «бизнес», которым можно обозвать и работу лимонадного киоска, и деятельность нефтяного концерна из списка Fortune 10.

Но начнем по порядку: с движения средств и времени. Когда в наличии имеется и то и другое, возможно все. Без них невозможно ничего.

Зачем пристреливать ружье до охоты: сказка с намеком

Сара ликовала.

Всего две недели назад ее серия украшенных смешными картинками футболок для любителей гольфа была выставлена на продажу в Сети, а теперь в день уже продавалось 5 футболок

* Есть несколько исключений, например сайты клубов, которые не требуют постоянного наполнения, но, как правило, на товары приходится гораздо меньше затрат и они позволяют быстрее выйти на планируемый месячный доход. — *Примеч. авт.*

** Музы обеспечивают время и финансовую свободу для осуществления мечты в рекордно короткие сроки, после чего можно основать другие компании с целью изменения мира или продаж, как обычно и бывает. — *Примеч. авт.*

по 15 долларов каждая. Затраты на единицу товара составляли 5 долларов, чистая прибыль — 50 долларов (минус 3% за услуги по кредиткам) всего за 24 часа, заказы и доставка продолжались. Сара подсчитала, что скоро покроет стоимость изготовления 300 футболок (в том числе печатных форм, предпечатной подготовки и проч.), а ей хотелось заработать больше.

Перемены были особенно приятными потому, что история с продажей первого товара закончилась плачевно. Сара потратила 12 тыс. долларов на разработку, патент и производство высокотехнологичной прогулочной коляски для молодых мам (у нее детей не было), только чтобы обнаружить, что новая модель никого не интересует.

В отличие от колясок футболки продавались, но темпы продаж начали снижаться.

Сара решила, что достигла потолка продаж в Интернете, тем более что ее состоятельным и несведущим конкурентам приходилось повышать затраты на рекламу и продвижение товара. И вдруг Сару осенило: розничная торговля!

Она обратилась к Биллу, менеджеру местного магазина товаров для гольфа, который сразу заинтересовался футболками. Сара пришла в восторг.

Билл запросил оптовую цену со стандартной 40-процентной скидкой. Это означало, что Саре придется продавать футболки не по 15, а по 9 долларов, и ее прибыль снизится с 10 до 4 долларов. Сара решила рискнуть и развезла футболки еще по трем магазинам в соседних городах. Их начали сметать с полок, но Сара поняла, что ее маленькую прибыль съедают лишние часы, потраченные на оформление бумаг и дополнительное администрирование.

Чтобы избавиться от лишних забот, она обратилась к дистрибьютору* — к компании, которая также предоставляла складские услуги и продавала товары от разных производителей магазинам, предлагающим товары для гольфа. Дистрибьюторы заинтересовались предложением и запросили обычную скидку — 70% от розничной цены, оставляя производителю 4,5 доллара. Убытки Сары составили 50 центов с каждой футболки. Она отказалась.

В довершение всех бед четыре местных магазина начали продавать футболки Сары со значительной скидкой, конкурируя друг с

* Дистрибьюторов также называют оптовиками. — *Примеч. авт.*

другом и продолжая снижать ее прибыль. Через две недели поток заказов полностью иссяк. Деморализованная Сара бросила розничную торговлю и вернулась на свой сайт. Из-за конкуренции продажи в Интернете были ничтожны. Сара не сумела окупить первичные вложения, и у нее в гараже до сих пор пылятся 50 непроданных футболок.

Фиаско.

А ведь его можно было предотвратить путем разумного планирования и проверки спроса.

ЭД БЕРД ПО ПРОЗВИЩУ МИСТЕР КРЕАТИН в отличие от Сары не вкладывает деньги во все подряд, надеясь на лучшее.

Его компания MRI, основанная в Сан-Франциско, продает самые популярные в США в 2002—2005 годах БАДы для спортсменов — NO₂. Они по-прежнему хорошо покупаются, несмотря на десятки подделок. Эд добился этого продуманным испытанием, разумным позиционированием и блестящим распространением.

Перед тем как приступить к производству, MRI предложила потребителям дешевую книгу об этом продукте, прорекламированную в мужских журналах о здоровье рекламным модулем в четверть полосы. Как только потребность в товаре была подтверждена волной заказов на книгу, за порцию NO₂ назначили баснословную цену — 79,95 доллара, стали позиционировать добавки как элитный продукт и начали продавать их исключительно в общенациональной сети магазинов GNC. Продажа в других торговых точках запрещалась.

Зачем же ограничивать бизнес? По нескольким веским причинам.

Во-первых, чем больше конкурирующих продавцов, тем короче век товара на рынке. Эту ошибку допустила Сара.

Картинка следующая: продавец А продает товар по рекомендуемой в рекламе цене 50 долларов, затем продавец Б продает его за 45 долларов, чтобы составить конкуренцию А, затем продавец В продает товар за 40 долларов, чтобы конкурировать с А и Б. Мы не успеем опомниться, как все они перестанут получать прибыль от продажи вашего товара, и заказы прекратятся. Покупатели уже привыкли к низким ценам, процесс необратим. Товар умер, пора создавать новый. Именно по этой причине множеству компаний требуются новые товары уже через месяц после начала продажи

предыдущих. Это вечная головная боль.

В течение шести лет я продавал одну добавку BrainQUICKEN* (также предлагаемую под названием BodyQUICK*) и сумел удержаться на определенной величине прибыли, ограничивая оптовые продажи, особенно в Интернете, одним-двумя крупными покупателями, которые могли заказывать товар в больших количествах и согласились не опускать цену ниже рекламируемой*. Без таких мер любители скидок на аукционе eBay и продавцы-дилетанты быстро разорят вас.

Во-вторых, если вы предлагаете кому-нибудь эксклюзивные права, чего большинство производителей стремится избежать, это предложение должно работать на вас. Поскольку вы предлагаете одной компании 100% продаж, можно договориться о минимальной скидке (дающей вам максимальную прибыль), лучшей маркетинговой поддержке на будущее, ускоренных платежах, а также обговаривать другие особые условия.

Важно сразу решить, каким образом вы будете продавать или иначе распространять свой товар, и сделать это надо еще до начала производства. Чем больше посредников участвует в процессе, тем выше должна быть ваша доля прибыли — только так будет обеспечена доходность всем звеньям цепи.

Эд Берд понял это и продемонстрировал, каким образом можно снизить риск и повысить прибыль. Выбор метода распространения — только один из этапов работы.

Когда Эд не путешествует за границей и не работает в офисе с небольшим, но эффективным коллективом и двумя австралийскими овчарками, он катается по калифорнийскому побережью на Lamborghini. Его успех — не случайность и не совпадение. Методы создания товара, которыми пользуются он и «новые богатые», достойны подражания.

Вот как этого добиться с минимальным количеством шагов.

* Закон запрещает контролировать цены, по которым продается ваш товар в других торговых точках, но можно диктовать рекомендуемые и официально объявленные цены. Для этого достаточно включить пункт о политике минимальной официальной цены в раздел договора «Общие положения и условия», и соглашение о ней принимается автоматически при выполнении оптовой закупки. Образец раздела «Общие положения и условия» и бланков заказа можно найти на сайте www.fourhourworkweek.com. — *Примеч. авт.*

Шаг 1: выберите доступную и достигаемую нишу на рынке

Когда я была моложе... я не желала, чтобы меня оценивали и относили к той или иной категории.

*А теперь понимаю, что без этого не обойтись, —
каждому нужна своя ниша.*

ДЖОАН ЧЕН,

актриса, снималась в к/ф «Последний император» и «Твин Пикс»

Создать спрос трудно. Удовлетворить его гораздо проще. Не стоит сначала производить товар, а потом просить кого-нибудь продать его. Сначала найдите рынок, определите свою группу покупателей, а потом подыщите или создайте для них товар.

В свое время я был студентом и спортсменом, поэтому разрабатывал товары для соответствующих рынков, по возможности ориентируясь на покупателей мужского пола. Моя аудиокнига для кураторов колледжей не пользовалась спросом, потому что я никогда не работал куратором. Потом я разработал программу семинара по скорочтению, так как понял, что имею свободный доступ к студенческой среде, и добился успеха, потому что сам был студентом, понимал их потребности и принципы распределения денег. Будьте сами частью целевой аудитории, а не стройте догадки о чужих потребностях и не прикидывайте, что хотели бы купить люди из незнакомой вам среды.

Начинайте с малого, думайте о большем

Для некоторых людей нет ничего смешнее концерта лилипутов.

ДЭННИ БЛЭК,

рост 125 см, совладелец сайта Shortdwarf.com*

Дэнни Блэк устраивает представления лилипутов за 149 долларов в час. Как вам такая рыночная ниша?

Есть поговорка: если в армию ваших клиентов входят все, значит, в ней нет никого. Не пытайтесь продавать какой-либо товар в расчете на собаководов или автомобилистов-любителей. Разрабатывать рекламную кампанию, рассчитанную на такую широкую

* The Wall Street Journal, July 18, 2005 (<http://www.technologyinvestor.com/login/2004/jul18-05.php>).

группу, слишком накладно. Вам придется конкурировать со множеством продуктов, имеющих мощную информационную поддержку. Кроме того, если вы сосредоточите усилия на товарах, предназначенных для дрессировки немецких овчарок или реставрации антикварных автомобилей марки Ford, ниша заметно сузится, но вместе с тем ослабеет конкуренция. Вы сможете достучаться до клиентов, значительно снизив затраты на рекламу, и легко удерживать цены на высоком уровне.

Сначала BrainQUICKEN предназначался для студентов, но этот рынок оказался слишком рассеянным и труднодосягаемым. Получив позитивные отклики от студентов-спортсменов, я переименовал товар в BodyQUICK и опробовал рекламу в журналах, ориентированных на поклонников боевых искусств и тяжелоатлетов. Эти рынки маловодны, но, поверьте, это совсем не лужи. Низкие затраты на рекламу в СМИ и отсутствие конкуренции позволили мне занять доминирующее положение в этих нишах с первым в своем роде «нейронным катализатором»*. Быть большой рыбой в маленьком пруду гораздо выгоднее, чем мелкой рыбешкой в море. Но как узнать, достаточно ли велик пруд, обеспечит ли он вам планируемый месячный доход? Подробнее о том, как я определял размер рынка потребителей очередного товара, смотрите на сайте этой книги в разделе «Арифметика музыки» (Muse Math).

Во время поиска прибыльной ниши задайте себе следующие вопросы.

1. К какой социальной, промышленной и профессиональной группе вы принадлежите, принадлежали или близки по своим ощущениям: стоматологи, инженеры, альпинисты, любители велосипедного спорта, поклонники старинных автомобилей, танцоры и т. д.? Понимаете ли вы потребности представителей этих групп?

Творчески проанализируйте свое резюме, опыт работы, привычки, увлечения и составьте список всех групп, с которыми вы соотносили себя в прошлом или ассоциируете в настоящем. Посмотрите на товары и книги, которые у вас есть, вспомните, что вы приобре-

* Это новая категория товаров, название которой придумал и ввел в обращение ваш покорный слуга, чтобы устранить и предупредить конкуренцию. Стремитесь быть самым крупным, лучшим или первым в конкретной категории. Я предпочел стать первым. — *Примеч. авт.*

чаете через Интернет и в магазинах, задайте себе вопросы: «Какие группы людей покупают то же самое?», «Какие журналы, сайты и новости вы читаете регулярно?»

2. Для каких групп из числа выявленных вами выпускаются специальные журналы?

Посетите крупный книжный магазин, изучите ассортимент журналов, особенно специализированных, чтобы составить представление об имеющихся на рынке нишах. Выбирать можно буквально из тысяч журналов, посвященных профессиям, интересам, хобби. Из журнала *Writer's Market* можно узнать о существовании журналов, которых не оказалось в магазине. Выберите из групп, список которых был составлен при ответе на первый вопрос, одну-две, у которых есть свои журналы. Представители этих групп не обязательно должны быть состоятельными людьми (например, любителями гольфа), главное, чтобы они тратили деньги на товары определенного рода (как спортсмены-любители, рыболовы и г. д.). Свяжитесь с редакциями этих журналов, поговорите с менеджерами по рекламе, объясните, что планируете провести рекламную кампанию. Попросите их прислать расценки на рекламу и какие-нибудь номера для ознакомления, а также указать примерное количество читателей. В присланных номерах журналов поищите рекламы компаний, занимающихся прямыми продажами по телефонам с номерами, которые начинаются на 800, или через веб-сайты. Чем чаще попадают рекламы одних и тех же компаний, тем больше прибыли приносит им журнал. Значит, принесет и вам.

Шаг 2: мозговой штурм и поиск товара (без инвестиций)

Гений — всего лишь реализованная способность предвидеть.

ДЖОН РЕСКИН (1819—1900),
английский теоретик искусства, художественный критик,
историк, публицист

Выберите два наиболее знакомых вам рынка, у которых есть специализированные журналы с полосными рекламными объявле-

ниями стоимостью менее 5000 долларов. У этих журналов должно быть не менее 15 тыс. читателей.

А теперь самое интересное: устроим «мозговой штурм», будем искать товары, которые могут пользоваться спросом на этих рынках.

Наша задача — четко сформулировать идею товара, ничего не потратив. Перейдя к шагу III нашего ПЛАНа, мы создадим для продукта рекламу, соберем отзывы покупателей и только потом вложим средства в производство. Есть несколько параметров, свидетельствующих о том, что конечный товар впишется в автоматизированную структуру.

Главное преимущество товара должно выражаться одной фразой

Люди могут недолюбливать вас, порой неприязнь небольшой группы помогает повысить продажи в целом, но понимать вас всегда должны однозначно.

Основное достоинство товара должно быть таким, чтобы его можно было выразить одной фразой. Чем он отличается от остальных, почему я должен купить именно его? Народ, фраза должна быть всего ОДНА. Компания Apple прекрасно справилась с этой задачей, выпустив медиаплеер iPod. Вместо привычного для этой отрасли жаргона с перечислением технических характеристик — гигабайтов, частотного диапазона и т.д. — компания просто пообещала «1000 песен в твоём кармане». И готово. Не усложняйте, не рвитесь вперед к производству товара, пока не научитесь преподносить его так, чтобы не ставить потребителей в тупик.

Товар должен обходиться покупателю в 50—200 долларов

Подавляющее большинство компаний придерживаются среднего диапазона цен, именно в нем разворачивается самая жесткая конкуренция. Занижение цен — проявление недалёковидности, поскольку всегда найдутся желающие пожертвовать прибылью и способные разорить себя и заодно вас. Помимо видимой ценности есть три основных преимущества такой ценовой политики, работающей на имидж товара премиум-класса, который стоит дороже продукции конкурентов.

1. Сравнительно высокие цены означают, что единиц товара будет продано меньше. Таким образом, понадобится обслуживать меньше клиентов, значит, останется больше времени на исполнение мечты. Процесс пойдет быстрее.
2. Сравнительно высокие цены привлекают покупателей, не требующих от продавца дополнительного технического обслуживания (больше доверия, меньше жалоб, вопросов, случаев возврата и проч.), т.е. головной боли становится меньше. Это ГРОМАДНЫЙ плюс.
3. При сравнительно высоких ценах возрастают и размеры прибыли. Это дополнительная гарантия.

Лично я ориентируюсь на надбавку в 8—10 раз. Товар, производство которого обошлось мне всего в 10—12,5 доллара, будет стоить около 100 долларов*. Если бы я придерживался рекомендуемой пятикратной надбавки, продавая BrainQUICKEN, то разорился бы в первые же полгода из-за махинаций поставщиков и задержки выхода журнала. Но значительная надбавка оказалась спасением, и за 12 месяцев я вышел на уровень 80 тыс. долларов в месяц.

Но даже у сравнительно высокой цены должны быть свои пределы. Если цена единицы товара превышает определенный порог, потребуются предварительные телефонные переговоры с потенциальными покупателями, в противном случае сделка вызывает у них дискомфорт. А проведение таких переговоров противоречит нашей низкоинформационной диете.

Я убедился, что цены, установленные в пределах 50—200 долларов, приносят максимальную прибыль, избавляя от необходимости оказывать покупателям дополнительные услуги. Сначала назначьте высокую цену, а уж потом найдите ей оправдание.

Производство не должно занимать более 3—4 недель

Необходимо, чтобы затраты оставались низкими, а возможность приспособливаться к изменению спроса — максимальной. В таких ситуациях товар не приходится производить заранее и накапливать на складе. Я не занимаюсь товарами, производство кото-

* Если вы решили перепродавать чей-либо высококачественный и дорогой товар, как делает Дуг, особенно методом прямых поставок, риск будет ниже, хватит и небольшой надбавки. — *Примеч. авт.*

рых занимает более 4 недель, и рекомендую ориентироваться на 1—2 недели от поступления заказа до отгрузки готовой продукции.

Как узнать, сколько времени занимает производство?

Свяжитесь с субподрядчиками, которые специализируются на товарах из группы выбранных вами, найдите их по адресу <http://www.thomasnet.com/>. Если вам требуются сведения о производителе (например, унитазов), информацию о котором не удалось найти, свяжитесь с другим производителем подобной продукции (например, средств для чистки унитазов). Опять не повезло? Забейте в поисковик Google все возможные синонимы названий выбранного товара в разных сочетаниях со словами «организация» или «компания», чтобы выйти на предприятия соответствующей отрасли. Попросите их дать рекомендации субподрядчикам, сообщить названия отраслевых журналов, в которых нередко содержится реклама производителей, а также компаний, предоставляющих сопутствующие услуги, они могут понадобиться вам позднее, на следующих этапах работы.

Выясните у субподрядчика цену товара, посмотрите, возможна ли надбавка. Определите удельную стоимость производства 100, 500, 1000 и 5000 единиц товара.

Все инструкции, касающиеся товара, можно изложить в форме FAQ (в виде списка часто задаваемых вопросов)

Когда дело дошло до этого этапа, я был готов убить себя за то, что выбрал именно BrainQUICKEN.

Благодаря БАДам я вошел в число «новых богатых», и тем не менее никому не советую связываться с этим товаром. Почему? Да потому, что каждый новый покупатель будет засыпать вас вопросами: можно есть бананы во время приема БАДа? А газы от него бывают? И так до бесконечности, словно их прорвало. Удобнее выбрать товар, все инструкции на который можно изложить в форме продуманных вопросов и ответов. Иначе забудьте о путешествиях и заслуженном отдыхе и приготовьтесь платить целой армии операторов информационного центра.

Если критерии вам понятны, остается последний вопрос: как найти свою музу — товар, который удовлетворит выбранную группу потребителей? Мы рассмотрим три возможных варианта в порядке предпочтения.

Вариант 1: перепродажа товара

Оптовые закупки уже существующего товара и его перепродажа — самый простой и в то же время наименее прибыльный путь. При нем дела налаживаются быстрее всего, но спрос падает так же стремительно из-за ценовой конкуренции с другими продавцами. Продолжительность прибыльной жизни любого товара ограничена, кроме случаев, когда готовится соглашение об исключительных правах на продажу товара. Тем не менее перепродажа — отличный выход для вторичных сопутствующих товаров*, которые можно продавать уже имеющимся покупателям или предлагать новым покупателям по телефону или через Интернет, воспользовавшись методом перекрестных продаж**.

Чтобы закупить товар по оптовой цене, проделайте следующие шаги:

- 1) свяжитесь с производителем и попросите прислать прайс-лист для оптовых покупателей (как правило, с ценами на 40% ниже розничных) с условиями продажи;
- 2) если требуется ИНН, распечатайте бланки с местного сайта налоговой службы и заполните форму регистрации общества с ограниченной ответственностью (мой выбор) или подобной бизнес-структуры, за которую придется заплатить 100—200 долларов.

НИ В КОЕМ СЛУЧАЕ не покупайте товар, пока не выполните шаг 3, описанный в главе 10. На данном этапе вам достаточно убедиться в том, что товар может иметь некую наценку, располагать его фотографиями и литературой по продажам.

Это всего лишь перепродажа. Не более того.

* Сопутствующими называются товары, пущенные в продажу после первичного продукта. Наглядные примеры — чехлы для медиаплеера iPod и автомобильные GPS-навигаторы. Эти товары могут иметь низкую надбавку, поскольку для привлечения покупателя не требуется дополнительной рекламы. — *Примеч. авт.*

** Перекрестные продажи — продажи сопутствующих товаров покупателям по телефону или через Интернет после того, как будет приобретен первичный товар. Подробный словарь по маркетингу, в том числе и напрямую, вы найдете на сайте www.fourhourworkweek.com. — *Примеч. авт.*

Вариант 2: лицензирование товара

*Я пользуюсь не только своими собственными,
но и чужими мозгами.*

ТОМАС ВУДРО ВИЛЬСОН (1856—1924),
28-й президент США

Некоторые марки и товары из числа самых известных в мире позаимствованы у других лиц или компаний.

Основа энергетического напитка Red Bull взята из тайландского тоника, гномы-смурфы найдены в Бельгии. У покемонов и автомобиля Honda общая родина — Япония. Группа KISS выпустила миллионы записей и дала множество концертов, но наибольшую прибыль ей принесли лицензионные соглашения о передаче права на использование патента на название и логотип в обмен на процент с продаж.

В процессе лицензирования задействованы две стороны, и «новый богатый» может быть любой из них. С одной стороны, изобретатель или создатель товара*, лицензиар, может продать право на производство, использование или продажу этого товара обычно за 3—10% от оптовой цены (которая на 40% меньше розничной) за каждую проданную единицу. Сделайте изобретение, передайте остальные полномочия другим людям и получайте деньги. Заманчиво.

Другая сторона уравнения — предприниматель, заинтересованный в производстве и продаже товара, созданного изобретателем, с 90—97%-ной прибылью: лицензиат, или получатель лицензии. Эта позиция особенно привлекает меня и большинство НБ.

Двустороннее лицензионное соглашение само по себе представляет очень сложный процесс. Очень важно выбрать правильный и творческий подход к переговорам. У большинства читателей, не знакомых ранее с такой разновидностью сделки, наверняка возникнут вопросы. Типовые ситуации с анализом действий обеих сторон, касающиеся различных изобретений — от игрушечных медвежат Teddy Ruxpin до комплекса упражнений тае-во, с полным текстом соглашений и подлинными суммами можно найти на сайте www.fourhourworkweek.com. Там же вы найдете все детали,

* Это также касается правообладателей продукции и торговых марок. — *Прмеч. авт.*

узнаете, как продавать изобретения, опытные образцы и патенты, как начинающему изобретателю закрепить свои права на товар и т. д. Экономические расчеты ошеломляют, прибыли могут быть колоссальными.

А мы пока перейдем к наименее сложному и самому прибыльному варианту, доступному большинству людей: к созданию товара.

Вариант 3: создание товара

*Созидание лучше подходит для самовыражения,
чем обладание: жизнь проявляется в творчестве,
а не во владении.*

ВАЙДА Д.СКАДДЕР

«Духовная жизнь современных английских поэтов»

Создать новый товар несложно.

Значение глагола «создать» куда проще, чем зачастую кажется. Если новое изобретение имеет материальную форму, можно поручить разработку опытного образца инженерам-механикам или специалистам по промышленному дизайну (см. www.elance.com). Они учтут ваши требования к функциям и внешнему виду товара, который затем можно передать производителю. Если вы найдете произведенный кем-то типовой или поточного производства товар, который можно адаптировать для особых целей или конкретного рынка, процесс значительно упростится: закажите очередную партию, приклейте свою этикетку — и вот вам новый товар. Последний случай с этикеткой называется «частная маркировка». Вы когда-нибудь видели в ресторане McDonald's чайный пакетик с логотипом McDonald's? Это принцип частной маркировки товара в действии.

Проверять потенциал рынка мы действительно будем еще до начала производства товара, но если проверка пройдет успешно, сразу перейдем к производству. Это означает, что нам придется учитывать затраты на пусконаладочные работы, удельную стоимость товара, минимальный заказ. Новомодные электронные игрушки и прочие устройства — отличный товар, но процесс их изготовления непрост, поэтому начальные затраты на производство слишком велики и не соответствуют нашим требованиям.

Откажитесь от механических устройств, забудьте о сварочных и монтажных работах: существует категория товаров, удовлетворяющих всем нашим критериям. В небольших количествах их можно производить всего за неделю, увеличивать их цену можно не в 8—10, а в 20—50 раз.

Нет, производство героина и труд рабов здесь ни при чем. Для этого потребовалось бы слишком много взяток и связей.

Информация!

Информационные продукты низкозатратны, производятся быстро, их воспроизведение отнимает у конкурентов много времени. Вдумайтесь: жизненный цикл раскрученных и самых продаваемых промышленных товаров составляет от силы 2—4 месяца, затем рынок наводняют подделки. Шесть месяцев я изучал экономику в Пекине и своими глазами видел, как новейшие кроссовки Nike или клюшки для гольфа Callaway воспроизводятся и выбрасываются на интернет-торги eBay в течение недели после первого появления на полках в США. Это не преувеличение, я говорю не о топорных некачественных подделках, а о точных копиях, оцененных в 20 раз ниже.

Кроме того, сбор информации оказывается слишком трудоемким и длительным занятием для любителей легкой наживы. К тому же, какой смысл этим заниматься, если можно быстрее и проще воспроизводить другие товары? Легче обойти патентное законодательство, чем полностью менять содержание информационного продукта, лишь бы избежать обвинения в нарушении авторских прав. Три самых удачных телевизионных продукта всех времен, продержавшихся более 300 недель в рейтинге телепередач, свидетельствуют о конкурентных и прибыльных преимуществах подобных продуктов:

«Безналичный расчет» (Карлтон Шиитс, No Down Payment);

«Удар по тревоге и депрессии» (Люсинда Бассетт, Attacking Anxiety and Depression);

«Сила воли» (Тони Роббинс, Personal Power).

Из разговоров с главными обладателями прав на перечисленные телепродукты мне известно, что в 2002 году они собрали информации более чем на 65 млн долларов. Рабочий процесс обеспечивали

около 25 операторов-надомников, а все прочие работы от закупок через СМИ до доставки выполнялись с привлечением специалистов со стороны.

Ежегодные доходы в расчете на каждого сотрудника превысили 2,7 млн долларов. Невероятно.

Я знаю человека, который занимает место на другом конце рыночной шкалы: он создал малобюджетный DVD-курс из серии «Сделай сам», потратил на него меньше 200 долларов и продал владельцам складского хозяйства, которым нужно было ввести системы безопасности. Трудно найти более ограниченную нишу. В 2001 году, продавая DVD торговым журналам по 95 долларов, производство которых обходилось в 2 доллара за штуку, он заработал несколько сот тысяч долларов в одиночку, без привлечения наемных работников.

«Но я же не специалист!»

Вы не специалист? Ну и что?

Во-первых, специалистом применительно к продаже товара называется человек, которому известно о преимуществах товара больше, чем покупателю. Только и всего. Не обязательно быть лучшим: просто превосходите небольшое количество ваших потенциальных покупателей. Предположим, ваша заветная мечта — участие в Iditarod — гонках на 1800 км на собачьих упряжках на Аляске. Для ее осуществления требуется 5000 долларов. Если из 15 тыс. читателей хотя бы 50 (0,003%) будут убеждены в том, что вы в совершенстве владеете навыком X, и потратят 100 долларов на обучающую программу, вот вам и необходимые 5000. Можно заводить ездовых хаски. Эти 50 покупателей, которых я называю «минимальной клиентской базой», — минимальное количество людей, которых вы как «эксперт» должны убедить, чтобы исполнить мечту.

Во-вторых, статус специалиста можно приобрести меньше, чем за четыре недели, если знать основные показатели убедительности и понимать, каких доказательств знаний ждут от вас люди. Об этом подробно говорится в этой главе в рубрике «Школа экспертов: как стать ведущим экспертом за 4 недели».

Степень необходимости статуса специалиста также зависит от того, каким образом вы будете получать содержимое вашего информационного продукта. Есть три основных пути:

- 1) создать контент можно собственноручно, например путем пересказа и компиляции отрывков из нескольких книг по теме;
- 2) переориентировать контент, являющийся всеобщим достоянием, не рискуя нарушить авторские права; такую информацию могут содержать правительственные документы и материалы, созданные до вступления в силу современных законов об авторском праве;
- 3) предоставить права лицензиата или иначе компенсировать услуги специалиста, который помог создать информационный товар; оплата может быть единовременной или по принципу роялти (например, 5—10% чистого дохода).

Если вы выбрали первый или второй вариант, статус специалиста вам понадобится только на ограниченном рынке.

Допустим, вы брокер по операциям с недвижимостью. Вы поняли, что вам, как и большинству других брокеров, требуется создать простой, но полезный сайт для раскрутки самих себя и своего бизнеса. Если вы прочитали и поняли три бестселлера из списка книг, посвященных дизайну домашних страниц, значит, по теме вам известно больше, чем 80% читателей журнала для брокеров по недвижимости. Сумев кратко изложить содержание этих книг и дать конкретные рекомендации, отвечающие потребностям тех, кто работает на рынке недвижимости, вы вправе ожидать 0,5—1,5%-ного отклика на рекламу в журнале.

Далее приведены вопросы для «мозгового штурма» по информационному товару, который можно предложить в выбранной нише рынка, пользуясь собственным или чужим опытом. Цель — выбор такой формы информационного продукта, который можно оценить в 50—200 долларов: например два компакт-диска (по 30—90 минут каждый), 40-страничная брошюра, дублирующая содержание дисков и 10-страничный буклет с кратким руководством.

1. Каким образом можно выявить ценный для вашего рынка навык? Этот процесс я называю «поиском ниши»? Чем мож-

но дополнить товары, которые уже успешно рекламируются и продаются через журналы, типичные для выбранного рынка? Мыслить следует узко, что называется «зри в корень».

2. В каких навыках заинтересованы вы и другие представители вашего рынка, за приобретение каких навыков вы согласились бы заплатить? Станьте сами обладателями этих навыков, а затем создайте товар, обучающий их приобретению. Если вам требуется помощь или хочется ускорить процесс, обдумайте следующий вопрос.
3. С какими специалистами можно побеседовать, чтобы создать пользующийся спросом аудиокурс на компакт-дисках? Этим специалистам незачем быть лучшими в своей области, достаточно превосходить большинство. Предложите им цифровую запись интервью, разрешите продавать ее, если есть желание (зачастую этой компенсации бывает достаточно), или предложите небольшой аванс в счет будущих комиссионных. Воспользуйтесь сайтом Skype.com и программой HotRecorder (подробнее об этих и других инструментах — в разделе «Инструменты и секреты»), чтобы записывать разговоры прямо на компьютер, а затем отсылать файл в формате mp3 в службу расшифровки аудиозаписей.
4. Можно ли вашу историю успеха превратить в советы «Сделай сам» для других? Вспомните, с какими трудностями вы сталкивались в прошлом, в работе и в личной жизни.

Школа экспертов: как стать ведущим экспертом за 4 недели

Мора развенчать культ специалиста. И пусть мастера пиара потешаются надо мной, сколько влезет. Прежде всего есть разница между понятиями «быть специалистом» и «считаться специалистом». В бизнесе второй продает товар, а первый создает его и предотвращает возвраты (в вашей «минимальной клиентской базе»).

Можно прекрасно разбираться в каком-либо предмете, например в медицине, но если после вашей фамилии не значатся буквы «д.м.н.»,

к вам вряд ли прислушаются. Эти буквы я называю «индикатором доверия». **Специалист с максимумом индикаторов доверия** справится с продажей товара гораздо лучше, чем специалист с максимальным запасом знаний по теме:

В таком случае, как же приобрести индикаторы доверия в кратчайшие сроки?

Одна моя знакомая всего за три недели превратилась в «ведущего эксперта в сфере взаимоотношений». Согласно журналу *Glamour* и другим общенациональным СМИ все руководство компаний из списка *Fortune* 500 обращается к ней за консультациями, цель которых — изменить к лучшему взаимоотношения всего за 24 часа. Как ей это удалось?

Она проделала несколько простых шагов, которые создали эффект снежного кома и помогли ей нарастить авторитет. Вы можете последовать ее примеру.

Вступите в две-три профильные профессиональные организации, названия которых звучат наиболее официально. Моя знакомая выбрала Ассоциацию разрешения конфликтов (www.acrnet.org) и Международный фонд гендерного образования (www.ifge.org). Вступить в них можно за несколько минут, имея доступ в сеть и кредитную карту.

Прочтите три книги из списка бестселлеров, посвященные теме (проведите поиск в списках бестселлеров на сайте *New York Times*), и составьте список выводов на одну страницу.

Проведите один семинар продолжительностью 1—3 часа в ближайшем известном университете, заказав рекламные плакаты. Затем повторите его в филиалах двух известных крупных компаний (AT&T, IBM и проч.) в вашем районе. В компаниях сообщите, что вы проводите семинары в университете X или колледже Y, а также состоите в организациях, указанных в первом пункте. Подчеркните, что предоставляете компаниям бесплатные услуги для того, чтобы приобрести дополнительный опыт выступлений за пределами академических кругов, и не собираетесь продавать товары или услуги. Запишите семинар на видео из двух разных точек, чтобы позднее использовать запись при создании CD или DVD.

Дополнительный шаг: предложите одну-две статьи на соответствующие темы отраслевому журналу, упомяните, что вы проделали первые три шага для придания солидности. Если в редакции

вам откажут, предложите побеседовать с известным экспертом и подготовить статью — в ней все равно будет упоминаться ваша фамилия

Зарегистрируйтесь на сайте ProfNet, которым журналисты пользуются для поиска специалистов, рецензирующих статьи. Обеспечить себе рекламу просто: надо только перестать драть горло и научиться слушать. Прodelайте шаги 1, 3 и 4, чтобы заявить о своем авторитете, проведите исследования в Интернете, ответьте на вопросы журналистов. При разумном подходе все это обеспечит вам живой отклик в СМИ — от небольших заметок в местных газетах до статей в *New York Times* и сюжетов в передачах ABC News.

Стать признанным экспертом нетрудно. Стереотип, что этот барьер не преодолим, давно пора разрушить.

Это не значит, что я рекомендую вам только притворяться специалистом. Ни в коем случае! Слово «эксперт» относится к туманному медиа жаргону, оно давно стало затертым и утратило первоначальный смысл. Доказательствами высокого экспертного уровня в большинстве сфер сегодня являются участие в деятельности профессиональных организаций, списки клиентов, письменные рекомендации и публикации, упоминания в прессе, а не величина IQ и не звание доктора.

Победить в этой игре довольно просто: достаточно представить истину в наиболее выгодном свете, а не фабриковать ее.

До встречи на CNN!

► ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

В этой главе раздел вопросов и заданий будет коротким. Его следовало бы озаглавить просто — «Вопрос».

Вопрос в следующем: «Вы прочитали эту главу? Указания выполнили?» Если нет, беритесь за дело! Вместо уже привычных вопросов и заданий в конце этой и следующих двух глав вы найдете подробные списки интернет-ресурсов с полезной информацией.

► ПРОБЛЕМА КОМФОРТА

В поисках Йоды (3 дня)

В течение трех дней каждый день звоните хотя бы одному потенциальному «наставнику суперзвезды». К электронной почте обращайтесь только после попытки дозвониться. Рекомендую звонить до половины девятого утра или после шести вечера, чтобы не нарваться на секретарей и других церберов. Держите в голове один вопрос, по которому вы провели исследования, но так и не нашли ответ. Ориентируйтесь на игроков высшей лиги — руководителей, самых преуспевающих предпринимателей, знаменитых писателей и т. д., старайтесь не занижать планку только из опасений. Если понадобится, воспользуйтесь сайтом www.contactanyccelebrity.com, стройте разговор по приведенному ниже образцу.

Неизвестный собеседник: Асте Inc. слушает (или «офис такого-то»).

Вы: Добрый день, это Тим Феррис. Соедините с Джоном Гришемом, пожалуйста*.

Собеседник: Можно узнать, по какому вы вопросу?

Вы: Конечно. Понимаю, это может показаться странным...** Видите ли, я пишу свою первую книгу и недавно прочитал интервью Джона Гришема в журнале *Time Out New York****. Я его давний****

* Говорите легко и уверенно. Одной манеры разговора порой бывает достаточно, чтобы добиться удивительных результатов. Фраза «Я хотел бы поговорить с мистером X» безнадежна, она доказывает, что вы с ним не знакомы. Если хотите повысить шансы на успех, назовите потенциального собеседника просто по имени, но если хитрость распознают, вы окажетесь в нелепом положении. — *Примеч. авт.*

** Я всегда начинаю разговор с этой фразы, когда мне предстоит изложить неожиданную просьбу. Она смягчает впечатление, пробуждает любопытство, заставляет собеседника дослушать, а не машинально выпаливать «нет». — *Примеч. авт.*

*** Это ответы на вопросы, которые наверняка вертятся в голове собеседника: «Кто вы такой и что вам надо?» Я часто представляюсь начинающим, чтобы вызвать симпатию, и ссылаюсь на недавние публикации как повод для звонка. — *Примеч. авт.*

**** Я звоню человеку, с которым заочно знаком. Если вы не можете назвать себя давним поклонником, объясните, что уже несколько лет следите за карьерой или развитием бизнеса своего потенциального наставника. — *Примеч. авт.*

поклонник, вот наконец-то набрался смелости* и позвонил, чтобы спросить совета. Это займет всего две минуты. Вы не можете мне связаться с Джоном Гришемом?*** Буду чрезвычайно признателен вам.

Собеседник: Хм... Минутку. Сейчас проверю, на месте ли он... *(спустя две минуты)* Соединяю. Всего хорошего *(переключает вас на другую линию)*.

Джон Гришем: Джон Гришем слушает.

Вы: Здравствуйте, мистер Гришем. Меня зовут Тим Феррис. Понимаю, это может показаться странным, но я пишу свою первую книгу и я ваш давний поклонник. Недавно прочитал ваше интервью в журнале *Time Out New York* и наконец набрался смелости и позвонил. Я давно хотел спросить у вас совета. Больше двух минут я у вас не отниму. Вы позволите?***

Джон Гришем: М-м... Ну хорошо. Слушаю. Но через несколько минут мне должны позвонить.

Вы (в самом конце разговора): Спасибо, что уделите мне столько времени. Если вдруг у меня возникнет сложный вопрос, можно в виде исключения обратиться к вам по электронной почте?****

► ИНСТРУМЕНТЫ И СЕКРЕТЫ

Подтверждение размеров рынка

► Рынок литераторов **Writer's Market** (www.writersmarket.com)

На этом сайте вы найдете списки тысяч специализированных и отраслевых журналов, зоны распространения и тиражи. Я предпочитаю печатную версию.

* Не стоит корчить из себя сверхчеловека. Дайте понять, что вы волнуетесь, чтобы притупить бдительность собеседника. Я часто пользуюсь этими словами, даже когда абсолютно спокоен. — *Примеч. авт.*

** Здесь выбор слов особенно важен. Обязательно попросите собеседника хоть в чем-нибудь «помочь» вам. — *Примеч. авт.*

*** Просто повторите те же слова, с которыми обратились к секретарю, только не мямлите: сразу переходите к делу и просите разрешения задать вопрос. — *Примеч. авт.*

**** В завершение разговора оставьте дверь открытой для будущих контактов. Начните с общения по электронной почте, постепенно развивайте отношения наставника с учеником. — *Примеч. авт.*

► **Рейтинговая и информационная служба (www.srds.com)**

Этот ресурс содержит ежегодные реферированные списки отраслевых журналов, а также предоставляемые за дополнительную плату списки клиентов от компаний-производителей. Если вы готовите к выпуску видеокурс по охоте на уток, проверьте, сколько клиентов значится в списках производителей охотничьих ружей и каков тираж журналов для охотников. Вместо того чтобы платить за сомнительную информацию в сети, обратитесь к бумажной версии списков, которую можно найти в библиотеках.

Поиск производителей или товаров для перепродажи

► **Каталог производителей Томаса**
(www.thomasnet.com, 800-699-9822)

Это база данных по производителям и субподрядчикам, выпускающим все мыслимые товары — от нижнего белья и продуктов питания до запчастей к самолетам.

► **Служба прямой доставки**
(www.dropshipsource.com, 877-637-6774)

На этом сайте даны инструкции по поиску производителей, готовых осуществлять прямые поставки товара. Это избавит вас от необходимости проводить инвентаризацию перед продажей. Если поиск не помог, закажите товар, который хотите перепродавать, у конкурента или в поисковике Google по указанному адресу отправителя. Таким образом нередко удается выйти на прямых поставщиков, чтобы в будущем иметь дело только с ними.

► **www.ingrambook.com, www.techdata.com**

Два сайта по электронике, DVD и книгам.

► **www.housewares.org, www.nationalhardwareshow.com**
(847-292-4200)

Если вы ищете товары для дома, аппаратуру, сопутствующих специалистов (например, ведущих, демонстраторов), также посетите ярмарки городов и штатов.

► **www.expoeast.com, expowest.com**

На этих сайтах представлены расходные материалы и витаминные продукты.

Поиск информации по авторскому праву

Обязательно свяжитесь с юристом, специализирующимся по авторскому праву, и только после этого приступайте к обработке материалов, являющихся всеобщим достоянием. Если такие материалы подверглись переделке более чем на 20% (например, были сокращены или дополнены сносками), «новая» работа становится объектом авторского права. Пользоваться ею без разрешения автора — значит, нарушать закон. Подробности многочисленны и способны запутать кого угодно. Исследования проведите сами, но конечный результат представьте профессионалу, прежде чем приступить к выпуску готового товара.

► Проект «Гутенберг» (www.gutenberg.org)

Проект «Гутенберг» — цифровая библиотека, в которой содержится более 15 тыс. литературных произведений, классифицированных как всеобщее достояние.

► LibriVox (www.librivox.org)

Это коллекция аудиокниг, подпадающих под категорию всеобщего достояния. Скачивать их можно бесплатно.

Запись телефонных интервью со специалистами

► HotRecorder (www.hotrecorder.com)

Эта программа записывает любые телефонные разговоры, исходящие или входящие через компьютер, ею можно пользоваться совместно с Skype (www.skype.com) и другими программами.

Лицензирование идей и авторские отчисления

► InventRight (www.inventright.com, 800-701-7993)

Стивен Ки — самый преуспевающий изобретатель из тех, кого я встречал. Он получает миллионы авторских отчислений от таких компаний, как Disney, Nestle, Coca-Cola. Он не знаток высоких технологий, а специалист по созданию новых и модернизации уже существующих товаров, лицензии на которые он затем продает крупным корпорациям. Стивен вырабатывает идею, оформляет заявку на патент за менее чем 200 долларов, а после получения патента передает работу компании и только собирает отчисления. На сайте подробно описан этот процесс, гарантированно приво-

дящий к успеху. Сама по себе методика запросов бесценна. Настоятельно рекомендую.

► **Guthy-Renker Corporation (www.guthyrenker.com, 760-773-9022)**

GRC — информационный монстр, телемаркетинговая компания, которая зарабатывает более 1,3 млрд долларов в год на продажах таких мегахитов, как семинары Тони Роббинса, средства от прыщей Proactive Solution, фитнес-программа Windsor Pilates. Если соберетесь распространять свой товар с помощью компании, не рассчитывайте на отчисления выше 2—4%, но суммы так велики, что игра стоит свеч. Предложите свой товар покупателям в Сети.

Патентный поиск с целью превращения оригинальных идей в интеллектуальный продукт

► **Патентное ведомство США (www.uspto.gov, 800-786-9199)**

► **www.autm.net**

Лицензируемые технологии, разработанные в учебных заведениях, смотрите во всех списках (view all listing), в разделе Technology Transfer Offices (Отдел передачи технологий).

► **www.iausa.org/Resources/InventorGroups.htm**

Чтобы найти группы и ассоциации изобретателей, обратитесь по этому адресу и выясните, не хотят ли они лицензировать новинки.

Превращение в эксперта

► **ProfNet через PR Leads (www.prleads.com/discountpage)**

Ежедневно узнавайте о том, каких экспертов ищут журналисты, какие интервью нужны в самых разных СМИ — от местной газеты до *New York Times* и канала CNN. Хватит плыть против течения, начните откликаться на сообщения людей, которые уже работают над статьями. При упоминании моей фамилии вы получите два месяца доступа по цене одного.

► **ExpertClick (www.expertclick.com)**

Еще один секрет мастеров пиара. Приобретите репутацию эксперта в СМИ, получайте обновленные базы данных с информацией

о самых популярных изданиях и каналах, рассылайте бесплатные пресс-релизы 12 тыс. журналистов, собранные на одном сайте, который выдает более 5 млн хитов в месяц. Так я попал на NBC и занялся созданием прайм-таймовой телепередачи. Метод сработал. Упомяните мое имя в телефонном разговоре или наберите в Сети Tim Ferriss \$100 и вы получите 100 долларов скидки.

Глава 10

Доход на автопилоте-2

► ИСПЫТАНИЕ МУЗЫ

Многие подобные теории рушатся только в том случае, когда какой-нибудь смелый эксперимент доказывает их некорректность. Такова черная работа в любой науке... ею занимаются экспериментаторы, которые не дают завратиться теоретикам.

МИЧИО КАКУ,

американский физик-теоретик, один из авторов теории суперструн

Менее 5% из 195 тыс. книг, публикуемых ежегодно, раскупаются тиражом более 5000 экземпляров. Команды издателей и редакторов с десятками лет опыта за спиной ошибаются чаще, чем попадают в яблочко. Основатель компании Border's Books потерял 375 млн долларов вложений в WebVan* — общенациональную сеть доставки продуктов. Почему? Отсутствовал спрос.

Мораль в следующем: интуиция и опыт — плохие советчики, когда надо определить, какие товары и компании принесут прибыль. Опросы фокус-групп также могут ввести в заблуждение. Спросите 10 человек, готовы ли они купить ваш товар. Затем обратитесь к тем, кто сказал «да», сообщите, что у вас как раз с собой 10 единиц этого товара, и предложите купить его. Положительные отзывы, данные из желания угодить и понравиться вам, сменяются вежливыми отказами, как только речь заходит о деньгах.

В поисках точного показателя жизнеспособности товара не спрашивайте людей, готовы ли они купить этот товар, а просите купить его немедленно. Значение имеет только реакция на эту просьбу.

На ней основан подход, применяемый НБ.

* <http://news.com.com/2100-1017-269594.html?legacy=cnet>

Шаг 3: микротестирование товаров

К микротестированию относится недорогая реклама, помогающая выявить реакцию покупателей на товар прежде, чем он будет запущен в производство*.

В доинтернетовскую эпоху эту роль выполняли небольшие тематические рекламные объявления в газетах и журналах, предлагавшие потенциальным покупателям звонить и сообщать о своем желании приобрести товар. Потенциальные покупатели оставляли свою контактную информацию, и в зависимости от количества звонков, общей реакции на рекламное объявление и дальнейших продаж товар либо продолжали выпускать, либо снимали с производства.

В эпоху Интернета у нас есть более дешевые и быстродействующие инструменты. В одной из глав мы испытаем новую идею с помощью Google Adwords — самой обширной и сложной системы, размещающей рекламу по принципу «оплата за клик» (pay-per-click) — всего за пять дней, потратив не больше 500 долларов. В данном случае система pay-per-click ориентирована на результаты поисков и запросы в Google. Рекламодатели платят за то, чтобы реклама появлялась на странице, когда кто-нибудь задает в поисковике слово, связанное с рекламируемым продуктом («контекстная реклама»), например «БАДы для улучшения умственной деятельности». За каждый щелчок по рекламному баннеру, в результате которого пользователь Интернета попадает на рекламируемый сайт, рекламодатель платит 0,5—1 доллар. Чтобы поближе познакомиться с системами Google Adwords и pay-per-click, посетите сайт www.google.com/onlinebusiness. Подробнее о таких рекламных стратегиях рассказано на сайте www.fourhourworkweek.com, там же приводится подробный маркетинговый план с привлечением системы pay-per-click, рассчитанный на 90 дней.

Чаще всего процесс тестирования проходит в три этапа, каждый из них подробно рассматривается в этой главе.

* В некоторых случаях предоплата противоречит закону, поэтому мы не будем настаивать на этом способе. Тем не менее такая практика очень распространена. Почему чуть ли не в каждом рекламном объявлении указан срок доставки — 3—4 недели, если транспортировка товара из Нью-Йорка в Калифорнию занимает всего 3—5 дней? Благодаря этому сроку у компаний появляется время на производство товара и его финансирование за счет предоплаты, поступившей от покупателей. Решение мудрое, но зачастую противозаконное. — *Примеч. авт.*

- «**Выбирай**»: изучите деятельность конкурентов и создайте более привлекательное торговое предложение в виде веб-сайта на 1—3 страницы (за 1—3 часа).
- «**Проверь**»: испытайте предложение, устроив короткую рекламную кампанию с помощью Google Adwords (три часа на подготовку и пять дней на пассивное наблюдение).
- «**Вкладывай или не вкладывай**»: прекращайте финансировать производство неудачных товаров и вкладывайте деньги в производство удачных, готовясь к широкомасштабным продажам.

Рассмотрим процесс тестирования и его этапы на примере двух людей, Шервуда и Джоанны, решивших продавать тельняшки и DVD с курсами йоги для альпинистов.

Шервуд купил полосатую тельняшку во Франции, куда ездил прошлым летом. В Нью-Йорке его часто останавливали мужчины лет 20—30 и спрашивали, где он купил такую тельняшку. Усмотрев в этом открывшуюся возможность, Шервуд изучил нью-йоркские еженедельные журналы для этой группы, а затем выяснил цены у производителей во Франции. Он узнал, что приобрести тельняшки оптом можно по 20 долларов за штуку, а затем продать их по розничной цене 100 долларов. Еще в 5 долларов обошлась доставка каждой тельняшки в США, в итоге ее себестоимость составила 25 долларов. Надбавка была далека от идеальной (цену удалось поднять лишь в 4 раза, а не в 8—10), но Шервуд тем не менее захотел проверить, как будет продаваться товар.

Джоанна, преподававшая на курсах йоги, заметила, что среди ее клиентов стало попадаться все больше альпинистов. Она тоже увлекалась альпинизмом и потому решила разработать курс йоги специально для поклонников этого вида спорта. Помимо DVD в комплект должно было входить 20-страничное руководство на спирали. Комплект планировалось продавать за 80 долларов. По расчетам Джоанны производство первого малобюджетного курса не должно было стоить ничего: понадобились лишь взятая на время видеокамера, одна кассета для цифровой записи продолжительностью 90 минут и компьютер iMac друга для монтажа отснятого материала. Джоанна сама изготовила первую маленькую партию своей продукции — это был записанный и раз-

множенный простенький DVD-фильм без всякого меню, представляющий собой упорядоченный отснятый материал с титрами, а этикетки изготовила с помощью бесплатно распространяемых программ с сайта www.download.com. Затем она обратилась в компанию, занимающуюся производством DVD, и узнала, что профессиональное изготовление дисков обойдется ей в 3—5 долларов за штуку вместе с боксами, если заказывать небольшие партии (не менее 250 штук).

Итак, у обеих есть идеи, подсчитаны начальные затраты. Что дальше?

Выбор конкурентоспособного товара

Прежде всего каждый товар должен пройти проверку на конкурентоспособность. Каким образом Шервуд и Джоанна могут обойти конкурентов, предложить продукт, сулящий преимущества, и дать гарантии?

1. Шервуд и Джоанна провели поиски в Google и нашли товары из тех же категорий. Чтобы сравнивать родственные товары примерно одинакового качества, оба пользовались инструментом подсказки ключевых слов:

Overture: <http://inventory.overture.com/d/searchinventory/suggestion/>;

Google: <https://adwords.google.com/select/main?cmd=KeywordSandbox>;

Ask.com: www.ask.com (введите одно слово и посмотрите справа «narrow your search» (сузить границы поиска), «expand your search» (расширить границы поиска), «related terms» (родственные слова).

Затем оба побывали на трех сайтах, которые постоянно появлялись в рейтинге поисковых систем и рекламы pay-per-click. Как Шервуд и Джоанна могли выделиться из общего ряда:

- ▶ воспользоваться новыми индикаторами доверия (СМИ, научные круги, ассоциации, рекомендации);
- ▶ предоставлять больше гарантий;

- ▶ предложить более широкий ассортимент*;
- ▶ обеспечить бесплатную или более быструю доставку.

Шервуд обратил внимание, что тельняшки нелегко найти на сайтах конкурентов среди десятков других товаров, к тому же это тельняшки, либо изготовленные в США (неаутентичные), либо доставленные из Франции за 2—4 недели. Поиск Джоанны по словам «йога для альпинистов» вообще не дал результата, ей пришлось начинать с чистого листа.

2. Шервуд и Джоанна приступили к созданию рекламного текста на одну страницу (300—600 слов), насыщенного рекомендациями. Оба подчеркивали отличия и преимущества своих товаров, использовали текст и фотографии — либо личные, либо из интернет-библиотек. Оба провели две недели за сбором печатной или интернет-рекламы, которая побудила их к покупке или просто привлекла внимание. Она служила образцом**. Джоанна попросила рекомендации у клиентов, Шервуд раздал друзьям тельняшки на пробу, чтобы опубликовать отзывы на своей странице. Кроме того, он запросил фотографии и рекламные образцы у производителя.

На сайте www.pxmethod.com вы найдете рассказ о том, как я создавал тестовую страницу, пользуясь отзывами тех, кто посещал семинары. Бесплатные семинары, упомянутые в разделе про экспертов, идеальны для выявления популярных коммерческих аргументов и получения отзывов.

Тестирование рекламы

Шервуду и Джоанне потребовалось узнать реакцию покупателей на их рекламу. Шервуд первым подверг 48-часовой проверке свою концепцию на аукционе eBay, где значился его рекламный текст.

* Этот вариант относится к Шервуду, но не к Джоанне. — *Примеч. авт.*

** Как я выбрал самый удачный лозунг для BodyQUICK («Самый короткий путь к росту силы и скорости гарантирован»)? Позаимствовал его у долгоиграющего и, следовательно, самого прибыльного товара языковой компании Rosetta Stone: «Самый короткий путь к овладению языком гарантирован». Изобретать велосипед — слишком дорогое удовольствие: проще выяснить, какие лозунги имеют успех, и переделать их. — *Примеч. авт.*

За одну тельняшку Шервуд назначил самую низкую стартовую цену — 50 долларов, но в последнюю минуту отменил торги, чтобы избежать юридических проблем, поскольку производством товара он не занимался. Ему удалось довести цену до 75 долларов, и он решил перейти к следующему этапу тестирования. Джоанне было неловко идти на такой обман, и она пропустила предварительный этап.

Затраты Шервуда — меньше 5 долларов.

Оба нашли недорогого провайдера www.bluehost.com и позаботились о хостинге будущей страницы. Услуги Bluehost включают предоставление одного доменного имени. Шервуд выбрал www.shirtsfromfrance.com, Джоанна — www.yogaclimber.com. За дополнительными доменными именами Джоанна обратилась на дешевый сайт регистрации www.domaininseconds.com.

Затраты обоих — меньше 40 долларов.

Шервуд воспользовался программой, чтобы создать рекламу на одну страницу, а затем подготовил еще две страницы. Щелкая по кнопке «Купить» внизу первой страницы, покупатель попадал на вторую — с ценами, условиями доставки и обработки груза*, а также основными полями для заполнения (в том числе электронным адресом и телефоном). Если покупатель нажимал ссылку «Продолжить...», то переходил на страницу с сообщением: «К сожалению, в настоящее время мы отгружаем ранее размещенные заказы, но свяжемся с Вами, как только на склад поступит новая партия товара. Спасибо за понимание». Этот ход помог Шервуду обкатать первую страницу и выяснить, насколько приемлемы цены. Если человек добирался до последней страницы, значит, он всерьез решил сделать заказ.

Джоанне было неловко проводить такую «холостую обкатку», несмотря на то, что подобный эксперимент не нарушает закон до тех пор, пока не указана дата выставления счета. Вместо этого Джоанна наняла через сайт www.elance.com дизайнера и за 100 долларов поручила ему создать простейший сайт,

* Шервуд указал условия отгрузки и доставки заранее, чтобы посетители не доходили до конца процедуры заказа только для того, чтобы узнать конечную цену. Он хотел, чтобы заказы делали по-настоящему, а не приценивались. — *Примеч. авт.*

представляющий собой одну страницу с рекламой ее товара и функцией бесплатной подписки на рассылку «10 лучших советов» специально для альпинистов, занимающихся йогой. Джоанна рассудила, что 60% подписчиков — это ее потенциальные клиенты.

Затраты обоих — меньше 150 долларов.

Оба провели простые кампании с помощью программы Google Adwords, ориентируясь на 50—100 ключевых слов, одновременно тестируя слоганы и следя за трафиком на собственных страницах. Ежедневный лимит бюджета не превышал 50 долларов. (При переходе к тестированию в системе pay-per-click рекомендую вам сначала побывать на сайте www.google.com/onlinebusiness, а затем создать собственный аккаунт. Это займет не более 10 минут. Жаль переводить бумагу, чтобы на 10 страницах объяснить то, что можно понять с первого взгляда.)

Шервуд и Джоанна решили облегчить клиентам поиск с помощью подсказок и ключевых слов, упомянутых ранее. Оба по возможности пользовались конкретными терминами («французская матросская рубашка» вместо «французская рубашка», «йога для спортсменов» вместо «йога»), чтобы снизить процент случайных посетителей и затраты на один переход по ссылке. Они претендовали также на второе-четвертое места в списке, но не более чем по 20 центов за переход по ссылке.

Шервуд пользовался бесплатными аналитическими инструментами системы Google, чтобы отслеживать «заказы» и выяснять, какой процент посетителей покидает сайт на каждой странице. Джоанна с помощью сайта www.aweber.com отслеживала адреса, с которых клиенты подписались на рассылку. Поскольку и Шервуд, и Джоанна точно не знали, как пользоваться этими инструментами, для настройки они наняли программистов-фрилансеров.

Затраты у обоих — 100 долларов.

Джоанна и Шервуд разработали рекламу для Adwords, которая подчеркивала отличительные особенности их товаров. Каждая реклама Google Adwords состоит из заголовка и описания в две строчки длиной не более 35 символов. Шервуд создал пять групп по 10 ключевых слов в каждой. Вот два его объявления.

**МАТРОСКИЕ РУБАШКИ
ИЗ ФРАНЦИИ**
Французское качество,
доставка из США
Пожизненная гарантия!
www.shirtsfromfrance.com

**НАСТОЯЩИЕ ФРАНЦУЗСКИЕ
ТЕЛЬНЯШКИ**
Французское качество,
доставка из США
Пожизненная гарантия!
www.shirtsfromfrance.com

Джоанна выбрала те же пять групп по 10 ключевых слов каждая и опробовала несколько реклам, в том числе такие:

ЙОГА ДЛЯ АЛЬПИНИСТОВ
DVD для профессиональных
альпинистов
Быстрый путь к гибкости!
www.yogaclimber.com

ЙОГА ДЛЯ АЛЬПИНИСТОВ
DVD для профессиональных
альпинистов
Быстрый путь к гибкости!
www.yogaforsports.com

Обратите внимание: при тестировании рекламы можно опробовать не только заголовки, но и гарантии, названия товаров, доменные имена. Достаточно создать несколько рекламных объявлений, обеспечить им автоматическую ротацию в Google, чтобы объявления отличались только по одному параметру. Как вы думаете, каким образом я выбрал наилучшее название для этой книги?

И Шервуд, и Джоанна отключили в поисковике Google функцию, обеспечивающую показ только наиболее эффективных реклам. Это необходимо, чтобы позднее сравнить количество переходов по каждому объявлению и скомбинировать лучшие элементы (заголовков, доменное имя, основной текст) в заключительном варианте.

И наконец, не самая маловажная деталь: позаботьтесь о том, чтобы не заманивать посетителей на сайт хитростью. Предложение товара должно быть ясным. Наша цель — ученный трафик, поэтому незачем предлагать что-нибудь «бесплатно» или иначе привлекать внимание посетителей и любопытных, которые вряд ли купят ваш товар.

Затраты обоих — не более 50 долларов в день × 5 дней = 250 долларов*.

Вкладывай или не вкладывай.

Через пять дней можно подводить итоги

Что можно считать «хорошим» уровнем переходов по баннеру и реакции на рекламу? В этом случае цифры обманчивы. Если мы продаем отвратительные лыжные комбинезоны по 10 тыс. долларов с 80-процентной прибылью, очевидно, нас удовлетворит гораздо более низкий уровень реакции, чем нужен тому, кто продает DVD по 50 долларов, с 70-процентной прибылью. Примеры более сложных расчетов и бесплатные сводные таблицы для различных вычислений вы найдете на сайте www.fourhourworkweek.com.

Джоанна и Шервуд решили на этом этапе обойтись без усложнений. Сколько они потратили на рекламу в Интернете и сколько «продали»?

Для Джоанны ситуация складывалась успешно. Чтобы получить статистически достоверные результаты одних данных по трафику было недостаточно, но она потратила около 200 долларов на рекламу и получила 14 заявок на рассылку «Десять бесплатных советов». Исходя из предположения, что товар купят 60% этих людей, она подсчитала гипотетическую общую прибыль: 8,4 человека × 75 долларов прибыли с каждого DVD = 630 долларов. И это без учета стабильного покупательского спроса в лице каждого покупателя.

Результаты ее небольшого теста не гарантировали успех в будущем, но были достаточно положительными, чтобы Джоанна решила зарегистрироваться в интернет-магазине Yahoo Store за 99 долларов в месяц с небольшим комиссионным сбором с каждой транзакции. Ее кредитная история не была безупречной, поэтому Джоанна решила проводить операции по кредитным картам через www.raupal.com, вместо того чтобы обращаться за торговым

* Помните: 100 конкретных ключевых слов по 10 центов за переход по слову эффективнее 10 ключевых фраз по 1 доллару за переход. Чем больше вы потратите, чем более активный трафик создадите, тем более статистически достоверными будут результаты. Если позволяет бюджет, увеличьте количество родственных ключевых слов и ежедневные затраты, чтобы все тестирование pay-per-click обошлось в 500–1000 долларов. — *Примеч. авт.*

счетом в свой банк*. Она отправила 10 советов подписавшимся, попросила их прислать отзывы и рекомендации для DVD. Через 10 дней она предприняла первую попытку подготовить DVD к отгрузке и выставить его на продажу в Интернете. Продажи первым подписавшимся покрыли затраты на производство, вскоре Джоанна уже продавала 10 DVD в неделю (750 долларов прибыли) через Google Adwords и Overture, вторую по величине систему pay-per-click. Затем Джоанна дала пробную печатную рекламу в отраслевых журналах и теперь создает автоматическую систему продаж, чтобы высвободить время.

Шервуду не так повезло, но он по-прежнему считает свое дело перспективным. Он потратил 150 долларов на pay-per-click и «продал» три тельняшки с гипотетической прибылью 225 долларов. Трафик его устраивал, но основная масса посетителей покидала сайт, дойдя до страницы с ценами. Вместо того чтобы снизить цены, Шервуд выбрал метод «возврата денег в двойном размере», о чем сообщил на странице с ценами. Теперь покупатели могли получить обратно 200 долларов, если тельняшки по 100 долларов оказались далеко не «самой удобной одеждой, какую они когда-либо носили». При повторном тестировании Шервуд «продал» семь тельняшек с прибылью 525 долларов. По этим результатам он открыл в банке торговый счет для обработки сделок с кредитными картами, заказал во Франции дюжину тельняшек и продал их в первые же 10 дней. Первую прибыль он потратил на изготовление небольшого рекламного модуля с 50-процентной скидкой (он запросил скидку на первое объявление в журнале и получил дополнительные 20% скидки, назвав конкурирующее издание) в местном еженедельном арт-журнале. В нем тельняшки были названы «рубашками Джексона Поллака». Затем Шервуд заказал еще две дюжины тельняшек с 30-процентной скидкой и опубликовал в печати бесплатный номер телефона**, откуда звонки переводились непосредственно на его мобильник. Он сделал это, вместо того чтобы использовать сайт, по двум причинам: 1) Шервуду требовалось точнее опреде-

* Текущий, или чековый, счет для получения платежей по кредитной карте. — *Примеч. авт.*

** О том, как пользоваться этими услугами, говорится в конце данного и следующего разделов. — *Примеч. авт.*

лить типичные вопросы для размещения ответов в сети; 2) он проверял, как работают предложения «100 долларов за одну тельняшку» (75 долларов прибыли) и «купи две, получи одну бесплатно» ($200 - 75 = 125$ долларов прибыли).

Все 24 тельняшки он продал в первые пять дней после выхода журнала, в основном по специальному предложению. Несомненный успех! Шервуд переделал печатную рекламу, вставил в текст ответы на типичные вопросы, чтобы снизить количество звонков с расспросами о предлагаемом товаре, и начал готовиться к переговорам о долгосрочной рекламной акции в журнале. Он послал менеджеру из журнала чек за рекламу в четырех номерах на сумму 30% от реальной стоимости размещения рекламы, а потом позвонил и убедился, что в редакции получили чек по почте. Наличие чека и сжатые сроки на подготовку журнала помешали редакции отказаться от предоставления Шервуду 70-процентной скидки.

Шервуд собирается на две недели в Берлин отдохнуть от работы, которую подумывает бросить. Как раскрутиться на волне успеха и сбежать из прежней компании? Он намерен создать автоматическую структуру и заниматься телефонным администрированием.

Об этом — в следующей главе.

Еще раз о «новых богатых»: как Дугу это удалось

Помните Дуга из ProSoundEffects.com? Как он провел этап тестирования и вышел с нуля на 10 тыс. долларов в месяц? Вот шаги, которые сделал Дуг.

1. Выбор рынка.

Дуг предпочел продвигать свой товар на рынке музыкальных и телевизионных товаров, поскольку он сам музыкант и пользуется этой же продукцией.

2. Мозговой штурм при разработке товара.

Дуг выбрал для перепродажи самый популярный товар от крупнейших производителей звуковых сборников и организовал оптовые закупки и прямые поставки. Стоимость многих сборников

превышает 300 долларов (и доходит до 7500 долларов). Именно поэтому Дугу приходится отвечать на вопросы покупателей чаще, чем тому, кто продает товары по цене 50—200 долларов.

3. Микротестирование.

Дуг выставил товар на торги eBay, чтобы выявить спрос (и установить максимально возможную цену) перед началом продаж. Товар он заказывал только после получения заказов от покупателей, его доставляли немедленно со склада производителей. На основании спроса, подтвержденного на eBay, Дуг вывел товар в интернет-магазин Yahoo Store и приступил к работе с Google Adwords и прочими системами, работающими по принципу pay-per-click.

4. Внедрение и автоматизация.

После тестирования и получения достаточных средств Дуг начал экспериментировать с печатной рекламой в отраслевых журналах. Одновременно он оптимизировал операции и осуществлял аутсорсинг, чтобы сократить время работы с двух часов в день до двух часов в неделю.

► ПРОБЛЕМА КОМФОРТА

Отказ от первого предложения (3 дня)

Перед выполнением этого упражнения по возможности прочтите раздел «Как получить рекламу стоимостью 700 тыс. долларов, заплатив всего 10 тыс.» (How to Get \$700 000 of Advertising for \$10 000) на сайте этой книги, а затем выделите на эту работу два часа в субботу, воскресенье и понедельник.

В субботу и воскресенье отправляйтесь на базар. Если по тем или иным причинам попасть на место уличной торговли невозможно, зайдите в небольшой частный магазин (только не в сетевой).

Выделите на это обучающее упражнение 100 долларов, поищите товары, которые продаются не меньше чем за 150 долларов. Ваша задача — сбить цену так, чтобы приблизиться к 100 долларам. Удобнее практиковаться на 10—20 дешевых товарах, чем на нескольких крупных. На первое предложение отвечайте в духе: «А какую скидку вы можете предложить?», чтобы вынудить про-

давца действовать в ущерб своим интересам. Начните торговаться незадолго до закрытия точки, назовите свою цену и условия, наступайте, держа в руках наличные*. Если продавец не соглашается на вашу цену, сделайте вид, будто уходите. В понедельник позвоните в два журнала (в первом случае вам будет неловко) и по сценарию на нашем сайте попробуйте поторговаться и сбить цену ниже минимально предложенной. Доведите цену до минимально возможного уровня, а потом перезвоните в журнал и сообщите, что начальник (или другое должностное лицо) запретил вам соглашаться на нее.

Все описанное выше — эквивалент «торговли на бумаге»**. Приучите себя отказываться от предложений, возражать, глядя собеседнику в лицо, или, что еще важнее, по телефону.

► ИНСТРУМЕНТЫ И СЕКРЕТЫ

Простая проверка музыки

► The PX Method (www.pxmethod.com)

Этот торговый шаблон позволил определить жизнеспособность курсов скоротечения: товар прошел проверку успешно. Обратите внимание на применение рекомендаций, индикаторов доверия, гарантий, устраняющих риск. Цена вынесена на отдельную страницу, поэтому ее можно рассматривать как отдельный параметр в процессе проверки. Воспользуйтесь этим материалом как справочным: простую и эффективную модель можно повторить.

Знакомство с рекламной системой pay-per-click (PPC)

► Руководство по Google Adwords (www.google.com/onlinebusiness)

* См. раздел о бонусах на сайте www.fourhourworkweek.com, чтобы понять все эти термины в контексте. — *Примеч. авт.*

** При «торговле на бумаге» определяется некий бюджет, покупаются ценные бумаги (их текущая стоимость записывается), а затем отслеживается динамика цен. Таким способом можно определить, какие результаты принесло бы реальное инвестирование. В этой игре мы ничем не рискуем и в то же время оттачиваем навыки инвестирования. — *Примеч. авт.*

Размеры рынка и инструменты для рекламы по ключевым словам

- ▶ **Overture** (<http://inventory.overture.com/d/searchinventory/suggestion/>)
- ▶ **Google** (<http://adwords.google.com/select/main?cmd=Keyword-Sandbox>)
- ▶ **Wordtracker** (www.wordtracker.com)
- ▶ **Ask.com** (www.ask.com; **введите одно слово и посмотрите справа альтернативу**)

Проведите «мозговой штурм» по дополнительным ключевым словам для PPC и определите, сколько пользователей проводят поиски по ним.

Недорогая регистрация домена

- ▶ **Domains in Seconds** (www.domainsinseconds.com)

С помощью этой службы я зарегистрировал почти 100 доменов.

- ▶ **Joker** (www.joker.com)

Недорогие и надежные хостинговые службы

- ▶ **Go Daddy** (www.godaddy.com)
- ▶ **1 and 1** (www.1and1.com)
- ▶ **BlueHost** (www.bluehost.com)
- ▶ **RackSpace** (www.rackspace.com; **отличие — отдельные управляемые сервера**)
- ▶ **Hosting.com** (www.hosting.com; **отличие — отдельные управляемые сервера**)

Хостинг коллективного пользования, где ваш сайт размещен наряду со многими другими на одном сервере, обходится так дешево, что я рекомендую пользоваться услугами двух провайдеров: основного и запасного. Разместите страницы на двух ресурсах, зарегистрируйтесь на www.no-ip.com, который может перенаправлять трафик (DNS) на запасной сайт в течение пяти минут вместо обычных 24—48 часов.

Бесплатные и платные фотобанки

► Free Stock Photos (www.freestockphotos.com)

Один из многочисленных фотобанков, доступных в сети. Фотографии разбиты по категориям — от животных до древних руин, предназначены для личного и коммерческого использования.

► Getty Images (www.getty.com)

Сайт для профессионалов. Фото- и видеоматериалы предоставляются за плату. Я плачу 150—400 долларов за большинство снимков, которыми пользуюсь в общенациональных рекламных кампаниях в печати. Качество супер!

Отслеживание почтовых адресов и автоответы

► AWeber (www.aweber.com)

Сквозные системы прохождения сайтов и обработка платежей

► Yahoo Store (<http://smallbusiness.yahoo.com/ecommerce>, 866-781-9246)

Этим ресурсом воспользовался Дуг — всего за 40 долларов в месяц и 1,5% за транзакцию. Служба поддержки работает круглосуточно, 7 дней в неделю.

► eBay Store (<http://pages.ebay.com/storefronts/start.html>)

Разброс цен — 15—500 долларов в месяц, плюс комиссионные eBay.

Простая обработка платежей для тестовых страниц

► PayPal Cart (www.paypal.com, запрос «merchant» — торговля)

За считанные минуты проводит платежи по кредиткам. Месячной абонентской платы нет, комиссионные за транзакцию — 1,9—2,9% и 30 центов.

► Google Checkout (<http://checkout.google.com/sell>)

За счет бесплатной обработки получите бонус в размере 10 долларов на каждый доллар, потраченный в сервисе AdWords. За каждую транзакцию вы, следовательно, платите 2% и 20 центов. Для проверки работы этой системы клиенты должны быть зарегистри-

рованы на сайте Google. Это решение вопроса платежей наиболее полезно в дополнение к вышеперечисленным.

Программное обеспечение для анализа веб-трафика (веб-аналитика)

- ▶ **Google Analytics (www.google.com/analytics)**
- ▶ **Clicktracks (www.clicktracks.com)**
- ▶ **WebTrends (www.webtrends.com)**

Как люди находят ваш сайт, перемещаются по нему и покидают его? Сколько потенциальных покупателей приводит каждая система PPC, какие страницы наиболее популярны? Программы помогут вам ответить на эти и многие другие вопросы. Google бесплатно предоставляет услуги большинству сайтов с низкими объемами, он лучше подавляющего большинства платных программ. Другие ресурсы обходятся в сумму от 30 долларов в месяц.

Программное обеспечение для тестирования и сравнения параметров

- ▶ **Offermatica (www.offermatica.com)**
- ▶ **Verster.com (www.verster.com)**
- ▶ **Optimost (www.optimost.com)**

Тестирование приносит пользу, но проверять все параметры сразу бывает утомительно. Как узнать, какая комбинация заголовка, текста и изображений на домашней странице дает наибольшие продажи? Вместо того чтобы чередовать версии и сравнивать их, теряя уйму времени, воспользуйтесь программами, которые будут в произвольном порядке показывать потенциальным покупателям разные версии вашей домашней странички, а потом обрабатывать результаты.

Низкозатратные бесплатные номера

- ▶ **TollFreeMAX (www.tollfreemax.com, 877—8888—MAX)**

На этом сайте можно получить собственный бесплатный телефонный номер, звонки с которого будут перенаправляться на любые другие номера. Голосовые сообщения отправляются на ваш электронный адрес.

Проверка трафика конкурирующих сайтов

► **Alexa (www.alexa.com)**

Узнайте, каков трафик у ваших конкурентов и кто бывает на их ресурсах.

Внештатные сотрудники — дизайнеры и программисты

► **eLance (www.elance.com, 877—435—2623)**

► **Craigslist (www.craigslist.org)**

Глава 11

Доход на автопилоте-3

► MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION — «МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗ АНТИПАТИИ»

В будущем для работы на заводах понадобятся только двое: человек и собака. Человек нужен, чтобы кормить собаку. Собака — следить, чтобы человек не трогал оборудование.

УОРРЕН БЕННИС (р. 1925), американский психолог, профессор делового администрирования Университета Южной Калифорнии, советник Рональда Рейгана и Джона Ф. Кеннеди

Большинство предпринимателей поначалу не ставят перед собой такую цель, как автоматизация деятельности. Поэтому они нередко испытывают растерянность в мире бизнеса, где все гуру противоречат друг другу. Сравните высказывания:

Компания сильнее, если ее сотрудников объединяет любовь, а не страх... Когда сотрудники на первом месте, они счастливы.

ГЕРЬ КЕЛЛЕХЕР (р. 1931),
один из основателей компании Southwest Airlines

Слушай сюда: я построил этот бизнес потому, что был сволочью. И вел его по-сволочному. И всегда буду сволочью, даже не проси меня измениться.*

ЧАРЛЬЗ РЕВСОН (1906—1975), основатель Revlon, старшему администратору своей компании

Хм... И кому же из них верить? Если вы не обижены умом, то сразу заметите: я предложил вам только два варианта. А вот и хорошая новость: есть еще третий.

* Tedlow R. Giants of Enterprise: Seven Business Innovators and the Empires They Built (2001, reprint, New York: HarperBusiness, 2003).

Противоречивые советы, которые мы находим в книгах по бизнесу, обычно относятся к управлению работниками, к пресловутому человеческому фактору. Келлехер советует холить и лелеять подчиненных, Ревсон — почаще пинать их, а я порекомендую полностью устранить проблему: отказаться от человеческого фактора.

Итак, вы нашли товар, пользующийся спросом. Пора переходить к созданию саморегулирующейся бизнес-структуры, не требующей управления извне.

Дистанционный директор

*Навык избегать друг друга дан нам из милосердия,
ибо люди — звери, готовые пожрать друг друга
в целях самозащиты.*

ГЕНРИ УОРД БИЧЕР (1813—1887), американский общественный деятель, протестантский пастор, борец за отмену рабства

Пенсильвания, сельская местность

В каменном фермерском доме, построенном 200 лет назад, негромкий «управленческий эксперимент» идет точно по плану*.

Стивен Макдоннелл сидит наверху в шлепанцах и просматривает на компьютере электронные таблицы. С тех пор, как начался эксперимент, ежегодный доход его компании вырос на 30%, а Стивен смог уделять своим трем дочерям больше времени, чем когда-либо прежде.

В чем заключается эксперимент? Как директор компании Applegate Farms, Стивен появляется в офисе в Бриджуотере, Нью-Джерси, только раз в неделю. Само собой, он не единственный директор, прохлаждающийся дома — сотни других отсутствуют на рабочем месте из-за инфарктов, нервных срывов, переутомления, но это совсем другое дело. Стивен Макдоннелл ведет такую жизнь уже более 17 лет. Если быть точным, все началось через полгода после основания компании.

* Перепечатано с сокращениями из статьи «Дистанционный директор». The Remote Control CEO // Magazine. October 2005.

Умышленное отсутствие помогло ему создать бизнес, двигателем которого является сам процесс. Ограничение контактов с менеджерами побуждает предпринимателя разрабатывать правила и процедуры, согласно которым работники сами справляются с проблемами, вместо того чтобы звать на помощь.

Этот метод годится не только для мелких предприятий. Apple-gate Farms продает более 120 видов натуральных мясных продуктов крупнейшим розничным сетям и ежегодно зарабатывает более 35 млн долларов.

Такой результат оказался возможным потому, что Макдоннелл запланировал его с самого начала.

За кулисами: муза и структура

Никому не дозволено видеть Великого Оза!

Никому и никак!

СТРАЖ ВОРОТ ИЗУМРУДНОГО ГОРОДА,

«Удивительный волшебник из страны Оз»

Заранее предвидеть, каким будет финал (как будет выглядеть бизнес-схема), далеко не новая идея.

Печально известный делец Уэйн Хейзинга в точности скопировал структуру McDonald's, чтобы превратить сеть проката и продаж DVD дисков Blockbuster в многомиллиардное предприятие. Его примеру последовали десятки титанов бизнеса. Но в нашем случае предложение «предвидеть финал» носит совсем другой смысл. Перед нами не стоит задача создать как можно более крупное предприятие: нам вполне хватит компании, которая не досаждаст нам. Ее структура должна быть такой, чтобы мы имели возможность выйти из информационного потока, а не находиться в самой гуще событий.

Моя первая попытка добиться этого закончилась провалом.

В 2003 году у меня брали интервью в домашнем кабинете для документального фильма «Как по телевизору» (As Seen on TV). Каждые 20—30 секунд нас перебивали сигналы оповещения электронной почты, гудки службы мгновенных сообщений, звонки телефонов. Не обращать на них внимания я не мог: от меня зависели десятки решений. Если бы я не заботился о том, чтобы поездка

ходили по расписанию, а пожары тушили в оперативном порядке, ни у кого не дошли бы до них руки.

После этого интервью я поставил перед собой еще одну цель, а когда давал новое интервью через полгода, одна перемена оказалась заметнее всех прочих: тишина. Я полностью реорганизовал бизнес, чтобы устранить необходимость ежеминутно отвечать на телефонные звонки и письма.

Меня часто спрашивают, насколько велика моя компания, сколько сотрудников в штате. Ответ прост: только один. Большинство людей сразу теряет ко мне интерес. Но если бы меня спросили, сколько людей работает на BrainQUICKEN, ответ был бы иным: 200—300 человек. И я — босс-призрак из машины.

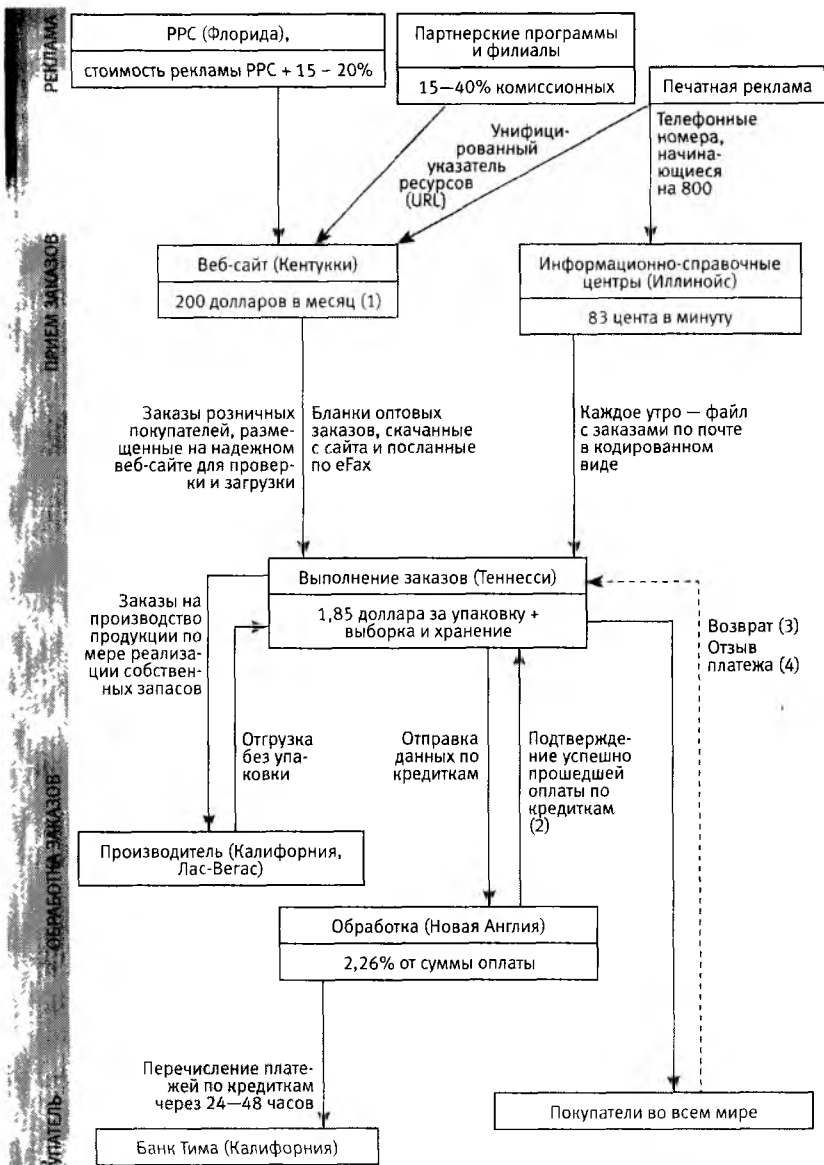
Схема на с. 201 — упрощенная схема функционирования моей компании — от рекламы (например, печатной) до прихода платежей на мой банковский счет с примерами затрат. Если вы уже работали товар по рекомендациям из двух предыдущих глав, эта схема придется вам впору, как подобранная по размеру перчатка.

А где на схеме я сам? Нигде.

Я не будка взимания пошлин, мимо которой не пройти. Скорее, я — офицер полиции, который дежурит на обочине дороги, чтобы быть рядом на случай необходимости. Из подробных отчетов сотрудников-аутсорсеров я узнаю, что весь механизм работает, как полагается. Отчеты службы выполнения заказов я проверяю каждый понедельник, ежемесячные отчеты — первого числа каждого месяца. К последним отчетам прилагаются заказы, поступившие из информационно-справочного центра, которые я могу сравнить с выписанными центром счетами и подсчитать прибыль. А в остальном я просто проверяю состояние банковского счета первого и девятнадцатого числа каждого месяца и убеждаюсь, что никакого непредвиденного движения по нему не было. Если я усматриваю что-нибудь подозрительное, для устранения проблем достаточно одного письма по электронной почте. Если все в порядке, я возвращаюсь к занятиям кендо, живописью, туризмом, а также к любым другим делам, которым посвящаю время.

Анатомия автоматизации

ВИРТУАЛЬНАЯ СТРУКТУРА 4-ЧАСОВОЙ РАБОЧЕЙ НЕДЕЛИ



- (1) В эту сумму входят услуги веб-мастера и программиста.
- (2) Информация по отклоненным кредиткам отсылается обратно на этап выполнения заказов для связи с покупателями.
- (3) При частных заказах возвраты осуществляются через службу выполнения заказов.
- (4) Возвратные платежи — отозванные платежи по кредиткам.

Делим пирог: экономика аутсорсинга

Каждый работник со стороны получает свою долю от пирога доходов. Вот как может выглядеть картина прибылей и убытков для гипотетического товара стоимостью 80 долларов, который заказывают по телефону. Товар был разработан специалистом, получающим свои отчисления. Рекомендую при подсчете величины прибылей завышать предполагаемые затраты. Это позволит привлечь внимание непредвиденные расходы (читай: проколы) и разные комиссионные, например за месячные отчеты и пр.

ДОХОДЫ (в долларах)

Цена товара	80
Упаковка и доставка	12,95
Всего доходов	92,95

ЗАТРАТЫ (в долларах)

Производство товара	10
Информационно-справочный центр (0,83 за минуту × средняя продолжительность звонка, 4 минуты)	3,32
Доставка	5,80
Выполнение заказа (1,85 за упаковку каждого заказа + 0,50 за коробку или другую упаковку)	2,35
Обработка кредитной карты 2,75% от 92,95	2,56
Возвраты + отклоненные платежи (6% от 92,95)	5,58
Роялти: 5% от оптовой цены в 48 (80 × 0,6)	2,40
Всего затрат	32,01
ПРИБЫЛЬ (доходы минус затраты)	60,94

Как учесть затраты на рекламу? Если 1000 долларов на объявления или PPS дают 50 сделок, рекламные затраты на каждый заказ составляют 20 долларов. Следовательно, чистая прибыль с каждой единицы товара 40,94 доллара.

Как и когда выпасть из уравнения

Система — это решение

Девиз компании AT&T

Схема на с. 199 должна послужить вам эскизом при разработке самодостаточной виртуальной структуры. Отличия возможны, элементов может быть меньше или больше, но главные принципы всегда одинаковы:

- 1) заключите контракт с аутсорсинговыми компаниями, которые специализируются на выполнении однотипных задач, предпочитайте их внештатным работникам-одиночкам, чтобы в случае увольнения, ухода, потери трудоспособности было проще найти замену и бизнес не пострадал. Нанимайте опытные группы взаимозаменяемых специалистов, способных составлять подробные отчеты;
- 2) убедитесь, что все работники со стороны готовы поддерживать связь друг с другом, чтобы решать проблемы. Дайте им письменное разрешение принимать самостоятельно большую часть низкозатратных решений (начните с решений с возможными затратами менее 100 долларов, за две месяца доведите эту цифру до 400 долларов).

Как этого добиться? Полезно знать типичные периоды, в которые предприятие затормаживается и переходит в стадию застоя.

Большинство предпринимателей начинают с самых дешевых инструментов раскрутки, многое делают сами и обходятся минимумом расходов. Это нормально и даже необходимо, чтобы позднее предприниматели имели возможность обучать сотрудников со стороны. Беда в том, что эти предприниматели не понимают, как и когда следует заменить самого себя опытными специалистами, а полкустарный механизм — масштабируемой инфраструктурой.

Под масштабируемой я подразумеваю деловую структуру, которая способна выполнять в неделю 10 тыс. заказов с такой же легкостью, что и 10 заказов. Для этого придется свести до минимума свое участие в принятии решений — препятствие на нашем пути к свободе, и создать условия для двух- и трехкратного увеличения дохода за те же проработанные часы.

Обзвоните компании из списка в конце раздела, чтобы узнать расценки. Стройте планы и распределяйте бюджет соответственно, для того чтобы приспособить инфраструктуру к следующему этапу — планированию объема поставок.

Этап I: обработка 0—50 единиц товара

Все делайте сами. Выложите номер своего мобильного на сайте, разрешите пользоваться им и для вопросов, и для заказов — это важно с самого начала — и начните принимать звонки клиентов, чтобы затем составить список для раздела «Типичные вопросы». Эти вопросы и ответы станут учебным пособием для подготовки телефонных операторов и разработки сценария продаж.

Не слишком ли туманно выглядят реклама PPC, несетевая реклама или сайт, не вводят ли они в заблуждение и не привлекают ли случайных людей, зря отнимающих время? Если на все эти вопросы вы ответили утвердительно, позаботьтесь о том, чтобы реклама соответствовала назначению и лучше подчеркивала преимущества товара (например, объясняла область использования товара).

Отвечайте на все электронные письма, храните ответы в отдельной папке под названием «Вопросы к службе поддержки покупателей». Копируйте свои ответы, делайте пометки в темах писем, чтобы в будущем было легче искать их. Лично поучаствуйте в процессе упаковки и отгрузки товаров, чтобы определить наиболее дешевые варианты. Узнайте, можно ли открыть торговый счет в местном банке (иметь с ним дело проще, чем с крупным) специально для аутсорсинговой обработки платежей по кредиткам.

Этап II: обработка более 10 единиц товара в неделю

Выложите на сайт список типичных вопросов с ответами, продолжайте пополнять его по мере поступления вопросов. Найдите в справочнике «Желтые страницы» в разделе «Доставка» местные службы обработки заказов. Если в справочнике найти такие компании не удалось, зайдите на сайт www.mfsanet.org, позвоните в редакции местных газет и журналов, обратитесь к ним за советом. Постарайтесь ограничиться поисками среди тех компаний, которые согласятся не брать с вас предоплату или не устанавливать

месячные минимальные размеры заказа. Если компания не соглашается на такие условия, добейтесь хотя бы 50% скидки на услуги и взимания предоплаты в счет будущей оплаты за доставленные заказы.

В список возможных кандидатов вносите только тех, кто может оперативно реагировать на заказы по электронной почте (в идеале) или на звонки покупателей. Письма от вашей «службы поддержки клиентов» должны пересылаться методом копирования и вставки, особенно письма, связанные с состоянием и оплатой заказов*.

Чтобы снизить или устранить затраты категории «Прочее», объясните, что вы начинающая компания и что ваш бюджет невелик. Сообщите, что вам требуются наличные для изготовления рекламы, которая привлечет новых покупателей. При необходимости упомяните о конкурентах, к которым вы не прочь переметнуться, сравните их друг с другом, заставьте снижать цены, идти на уступки, предоставлять более значительные скидки и бонусы.

Прежде чем сделать окончательный выбор, выясните, какого мнения об этой компании придерживаются, по меньшей мере, трое клиентов. Негативных отзывов можно добиться с помощью следующей уловки: «Да, они работают хорошо, но у каждого есть недостатки. Как вы думаете, что им следовало бы доработать, какие проблемы устранить? У вас случались инциденты или разногласия в отношениях с этой компанией? Мне кажется, ни одна компания не сможет угодить всем своим клиентам, так что этот отзыв ничего не значит. В любом случае это останется между нами».

Попросите отсрочку на 30 дней — права оплачивать услуги через 30 дней после их предоставления, но только после месяца аккуратных и своевременных выплат. Всех перечисленных условий легко добиться, если речь идет о небольшой компании, которой необходимы клиенты. Позаботьтесь о том, чтобы производитель вашего товара отправлял его прямо в службу обработки заказов, когда вы выберете ее, поместите адрес или телефонный номер службы на ту же страницу сайта, где можно задать вопросы о состоянии заказа.

* Шаблон письма для службы выполнения заказов можно найти на сайте www.fourhourworkweek.com. — *Примеч. авт.*

Этап III: обработка более 20 заказов в неделю

На этом этапе у вас появится достаточный приток средств, чтобы оплачивать пусконаладочные работы и ежемесячные услуги более крупных и сложных аутсорсинговых компаний. Свяжитесь со службами обработки заказов, которые оказывают весь спектр услуг — от приема заказов до возвратов товара и платежей. Побеседуйте с ними о расценках, попросите порекомендовать информационно-справочные центры и службы обработки платежей по кредиткам, с которыми сотрудничает эта компания, узнайте, как решаются вопросы обмена информацией и решения проблем. Не включайте в свою структуру незнакомые компании: ошибки и процесс их устранения могут дорого вам обойтись.

Сначала откройте счет для обработки платежей по кредиткам, для этого вам понадобится собственный торговый счет. Это очень важно, поскольку служба выполнения заказов может возвращать деньги и разбираться с отклоненными платежами только при наличии внешнего счета для обработки платежей по кредиткам.

По желанию можно заключить договор с информационно-справочным центром, который порекомендует вам выбранная служба обработки заказов. У центров нередко бывают свои бесплатные номера, которыми можно пользоваться, вместо того чтобы покупать свои. Изучите процентное соотношение заказов по Интернету и телефону во время периода тестирования, задумайтесь, стоит ли идти ради телефонных заказов на лишние затраты. Зачастую в этом нет необходимости. Те, кто мог бы позвонить, в отсутствие такой возможности способны сделать заказ в сети.

Прежде чем заключить договор с информационно-справочным центром, узнайте несколько номеров центра, начинающихся с цифр 800, и сделайте тестовые звонки — задайте несколько вопросов о товарах и различных вариантах оформления заказов. По каждому номеру позвоните по крайней мере трижды (утром, днем и вечером), обратите внимание на такой решающий фактор, как время ожидания. На звонок должны ответить после третьего-четвертого сигнала, а если приходится ждать, когда линия освободится, то чем короче это ожидание, тем лучше. Если время ожидания превышает 15 секунд, слишком многие покупатели кладут трубку, а потраченные на рекламу доллары пропадают зря.

«Искусство отклонения решений»: меньше вариантов = больше доход

Компании выпадают из бизнеса, когда принимают неверные решения или, что не менее важно, принимают слишком много решений. Последнее осложняет ситуацию.

МАЙК МЕЙПЛС, соучредитель Motive Communcations (компания, получившая 260 млн долларов по итогам IPO), основатель и исполнительный директор Tivoli (продана IBM за 750 млн долларов), соинвестор таких компаний, как Digg.com

Джозеф Шугармен — гений маркетинга, генератор десятков преуспевающих компаний, занятых прямыми поставками и розничной торговлей, в том числе на удивление популярной компании, торгующей солнцезащитными очками под маркой BluBlocker. Еще до ряда удачных выступлений на телевидении (во время первого появления в телемагазине QVC он за 15 минут продал 20 тыс. пар очков BluBlockers) его вотчиной были печатные СМИ, где он заработал миллионы и построил империю под названием JS&A Group. Однажды ему был поручен дизайн рекламы производителя наручных часов. Производитель хотел показать в одном рекламном модуле все девять моделей, но Джо рекомендовал ограничиться только одной. Клиент настаивал, и тогда Джо предложил остановиться на обоих вариантах и на пробу опубликовать их в одном и том же номере газеты *The Wall Street Journal*. И что же? Соотношение заказов в ответ на рекламу одной модели и рекламу девяти моделей составило 6 : 1*.

Генри Форд однажды сказал, имея в виду свой автомобиль марки Ford T, самую популярную модель всех времен**»: «Покупатель может получить машину любого цвета, какого захочет, при условии, что она будет черной». Он понимал то, что начали забывать нынешние бизнесмены: обслужить покупателя («оказать поддержку») — не значит стать его лакеем и выполнять каждое желание и прихоть. Служба поддержки покупателей предоставля-

* Sugarman J. Advertising Secrets of the Written Word (DelStar Books, 1998).

** В зависимости от методики подсчета (или по количеству автомобилей, или по валовой выручке) этот рекорд приписывают либо «Форду», либо модели «Фольксваген»-жук. — Примеч. авт.

ет превосходный товар по приемлемой цене и решает определенные законодательством проблемы (с потерянной упаковкой, заменами, возвратом средств и проч.) максимально быстро. Только и всего.

Чем шире возможности, которые вы предоставляете покупателю, тем большую нерешительность вы у него вызываете и тем меньше заказов получаете, т.е. оказываете сами себе медвежью услугу. Более того, чем больше возможных вариантов, тем больше обязанностей, связанных с производством и обслуживанием, ложится на вас.

«Искусство отклонения решений» — умение сводить до минимума альтернативу, имеющуюся в распоряжении покупателя. Вот несколько методов, к которым прибегают НБ, чтобы сократить объемы обслуживания покупателей на 20—80%:

- 1) сделайте одно-два торговых предложения (например, основное и специальное), но не больше;
- 2) не предлагайте слишком много вариантов доставки. Лучше остановитесь на одном обычном и одном методе экспресс-доставки за определенную плату;
- 3) не предлагайте покупателям доставку в течение следующего дня или доставку с курьером (можно переложить эту задачу на продавца следующего уровня, тем более что такие методы доставки чреваты сотнями беспокойных телефонных звонков);
- 4) полностью откажитесь от заказов по телефону, всех потенциальных покупателей отправляйте в сеть. Этот шаг выглядит возмутительно, если не вспомнить, что такие компании, как Amazon.com, во многом обязаны своим успехом существенному урезанию затрат;
- 5) не предлагайте международную доставку. Тратить 10 минут на заполнение таможенных бланков для каждого заказа, а затем выслушивать жалобы покупателей на таможенные пошлины в размере 20—100% от стоимости заказа так же забавно, как биться головой об стену. И примерно так же прибыльно.

Вся эта политика указывает путь к самому заметному сокращению затрат времени: системе фильтрации покупателей.

Не все покупатели равны

Как только вы достигнете третьего этапа, и приток средств станет более-менее установившимся, пора оценить состав ваших покупателей и прополоть эту грядку. Все на свете делится на хорошее и плохое: хорошими и плохими бывают еда, фильмы, секс. Вот и покупатели бывают хорошие и не очень.

Решите, как вести бизнес с первыми и избегать вторых. Рекомендую воспринимать покупателя как равного торгового партнера, а не манну небесную и небожителя, которого надо ублажить любой ценой. Если вы предлагаете отличный товар по приемлемой цене, это сделка на равных, а не пляска продавца под дудку покупателя. Ведите себя, как подобает профессионалу, но никогда не лебезите перед теми, кто этого не заслуживает.

Вместо того чтобы тратить время на проблемных покупателей, советую вам сразу же убедить их отказаться от заказа.

Мне известны десятки НБ, которые не желают получать деньги по системе Western Union и не принимают чеки. Когда их упрекают: «Вы теряете 10—15% продаж!», НБ парируют: «Да, теряю, но вместе с тем избегаю возни с 10—15% покупателей, съедающих 40% затрат и столько же процентов моего времени». Классическое соотношение — 80/20.

Те, кто стремится тратить как можно меньше, а получать по максимуму еще до заказа, поведут себя точно так же и после него. Отфильтровать эту группу полезно и для экономии времени, и по финансовым соображениям. Покупатели, приносящие низкую прибыль, но требующие дополнительного обслуживания, любят названивать операторам и по полчаса задавать несущественные вопросы, в том числе и те, ответы на которые есть на сайте. Такие разговоры обходятся в моем случае в 24,90 доллара (30 минут × 0,83 доллара) и съедают и без того мизерную прибыль от продаж.

Кто больше всех тратит, тот меньше всех жалуется. Помимо цены в пределах 50—200 долларов можно ввести политику, нацеленную на привлечение высокоприбыльных покупателей, не требующих дополнительного обслуживания:

- 1) не принимайте платежи через Western Union, чеки, почтовые переводы;

- 2) оптовые скидки предоставляйте только на партии не менее 12—100 единиц товара, требуйте ИНН, чтобы отличить настоящих продавцов от новичков, отнимающих время. Обучать их основам бизнеса вы не занимались;
- 3) подготовьте для всех потенциальных продавцов бланк, который можно распечатать из Интернета, заполнить и переслать по факсу. Никогда не вступайте в торг, не снижайте цену при больших объемах заказов. Ссылайтесь на «политику компании» и на то, что в прошлом у нее были проблемы;
- 4) предлагайте товар по низкой цене (например, как компания MRI предлагала книгу по употреблению БАДов NO₂), а не бесплатно; обеспечьте сбор информации для дальнейших продаж. Бесплатное предложение чего-либо — гарантированный способ привлечь расхитителей времени и зря потратить его;
- 5) вместо бесплатной пробы предлагайте проигрышные-беспроигрышные гарантии;
- 6) не принимайте заказы из стран, в которых распространено почтовое мошенничество, например из Нигерии.

Ваша база покупателей должна стать эксклюзивным клубом. Цените покупателей, попавших в эту базу.

Проигрышные-беспроигрышные гарантии: как продать что угодно и кому угодно

Хотите гарантий -- покупайте тостер

КЛИНТ ИСТВУД (р. 1930),
легендарный американский актер, кинорежиссер

Возможность вернуть товар в течение 30 дней и получить обратно деньги давно в прошлом. Она уже не манит так, как раньше. Если товар плох, значит, меня надули; придется потратить время, съездить на почту, чтобы отправить его обратно. Пересылка обойдется мне почти в такую же цену, которую я заплатил за товар, и по времени, и по расходам. Страхование риска -- этого слишком мало.

Значит, стоит обратить внимание на незаслуженно забытые проигрышные-беспроигрышные гарантии, а также на изменение факторов

риска. НБ пользуются гарантиями, которые для большинства представляют собой набор устаревших идей, как краеугольным камнем продаж.

Цель НБ — сделать продажу беспроигрышной для покупателя даже в том случае, если сам товар обманет его ожидания. Проигрышные-беспроигрышные гарантии не только избавляют покупателя от необходимости рисковать, но и подвергают финансовому риску продавца.

Вот несколько способов подтвердить, что ваше слово не расходится с делом.

Доставка в течение 30 минут, а в случае задержки — бесплатно!

(На этой гарантии пиццерия Domino's целиком построила свой бизнес.)

Мы настолько уверены, что вам понравится продукция CIALIS*, что в противном случае даже готовы заплатить вам за другую марку по вашему выбору.

(CIALIS Promise Program — это предложение бесплатных образцов продукции CIALIS или оплаты товара конкурентов, если покупателю не понравится CIALIS.)

Если вашу машину угонят, мы вернем 500 долларов страховых выплат.

(Эта гарантия сделала THE CLUB самым популярным в мире автомобильным противоугонным устройством.)

110% гарантии, что препарат подействует через 60 минут после приема первой дозы.

(Эта гарантия давалась на БАДы для спортсменов BodyQUICK и была первой в своем роде. Я не только предлагал вернуть покупателям деньги, потраченные на товар, если в течение 60 минут первая же доза не подействует, но и обещал приложить чек на еще 10% от суммы заказа.)

Проигрышная-беспроигрышная гарантия может показаться серьезным риском, особенно если предположить, что кто-нибудь воспользуется ею с целью получения прибыли, как в примере с БАДами BodyQUICK, но это маловероятно... если ваш товар устраивает покупателя. В мире больше порядочных людей.

* Сиалис (Cialis) — препарат для лечения эректильной дисфункции. — Примеч. ред

А теперь посмотрим на цифры.

Возврат БАДа BodyQUICK даже с 60-дневным сроком (и частично из-за него*) не превысил 3% в отрасли, где средний возврат составляет 12—15% для нормального 30-дневного периода с гарантией 100% возврата денег. За четыре недели после введения 110% гарантии продажи возросли более чем на 300%, а возвраты резко сократились.

Джоанна взяла на вооружение эту проигрышную-беспроигрышную тактику и предложила клиентам «40-процентное увеличение гибкости после двух недель тренировок или полный возврат всех денег, в том числе и за доставку, а также получение 20-минутного DVD в подарок».

Шервуд тоже нашел подходящую гарантию: «Если эти тельняшки не окажутся самыми удобными из всех, какие вы когда-либо носили, верните их обратно и вы получите компенсацию в двойном размере от стоимости. На каждую тельняшку дается пожизненная гарантия: если ткань износилась, отправьте ее нам, и мы заменим ее новой тельняшкой бесплатно».

Оба сумели повысить продажи более чем на 200% в первые же два месяца. Процент возвратов остался прежним у Джоанны и вырос на 50% у Шервуда (с 2 до 3%). Катастрофа? Отнюдь. Вместо того чтобы продавать 50 тельняшек и получать обратно одну с гарантией возврата 100% стоимости [(50×100 долларов) — 100 долларов = 4900 долларов дохода], он продавал 200 тельняшек и получал 6 обратно с гарантией возврата 200% стоимости [(200×100 долларов) — (6×200 долларов) = 18 800 долларов дохода]. Лично я предпочту второе.

Проигрышные-беспроигрышные гарантии на самом деле беспроигрышная ситуация. Рискните, а потом пожинайте плоды.

* Ради выгоды покупателя, а также чтобы нажиться на всеобщей лени (от которой даже я не застрахован), укажите максимально длинный срок возврата товара, позволяющий либо как следует обдумать эту перспективу, либо забыть о ней. На кухонные ножи Ginsu дается 50-летняя гарантия. Можно ли предложить 60-, 90- или даже 365-дневную гарантию? Подсчитайте средний процент возвратов сначала при 30- и 60-дневной гарантии (для бюджетных расчетов и движения средств), а затем увеличьте период, за который покупатель сможет вернуть товар. — Примеч. авт.

«Голубая фишка» в миниатюре: как приблизиться к списку Fortune 500 за 45 минут

Вам надоело ходить битым хлюпиком?

Обещаю: в считанные дни у вас будут мускулы!

ЧАРЛЗ АТЛАС, силач, заработавший более 30 млн долларов продажей уроков по наращиванию мышц методом «динамического напряжения», представленных в виде комиксов

Когда речь заходит о сотрудничестве с крупными продавцами или потенциальными партнерами, маленькие размеры компании могут оказаться препятствием. Эта дискриминация зачастую так же непреодолима, как и необоснована. К счастью, известно несколько простых мер, которые значительно приблизят вас к списку Fortune 500 и всего за 45 минут перенесут вашу музу из дешевой кофейни в зал заседаний совета директоров.

1. Не называйте себя генеральным директором или учредителем.

Эти титулы так и вопят: «Неоперившаяся компания!» Присвойте себе должность среднего уровня, например «вице-президент», «директор» и т.д., в зависимости от случая (директор по продажам, директор по развитию бизнеса и т.д.). Помните: во время переговоров полезно выглядеть так, будто окончательное решение принимаете не вы.

2. Укажите на сайте несколько адресов электронной почты и контактных телефонов.

На странице с контактной информацией укажите несколько разных электронных адресов для таких отделов, как кадровый, отдел продаж, общий отдел, отдел оптовых закупок, отдел рекламы и связей со СМИ, отдел инвестиций, отдел веб-контента, отдел мониторинга заказов и пр. Поначалу **все** письма, приходящие по этим адресам, будут пересылаться вам. На **третьем** этапе развития письма будут направляться сотрудникам, нанятым по принципу аутсорсинга. Таким же образом можно пользоваться многочисленными бесплатными телефонными номерами.

3. Обзаведитесь интерактивным автоответчиком, играющим роль секретаря.

Притвориться «голубой фишкой» можно всего за 30 долларов. Для этого достаточно провести менее 10 минут на сайте www.angel.com, который гордится такими клиентами, как Reebok и Kellogg's, и получить бесплатный номер, начинающийся с цифры 800. Позвонившие по нему

покупатели услышат гологовое сообщение: «Спасибо, что позвонили в (название компании) Назовите фамилию контактного лица или название отдела, которые вам нужны, или просто выберите из предложенных коммутатором».

Абонента, который назвал вашу фамилию или отдел, соединят либо с вами, либо с аутсорсинговым сотрудником, причем попросят подождать, включают музыку и все как полагается

4. Не указывайте домашний адрес.

Не пользуйтесь домашним адресом — или ждите гостей. Пока не заключите соглашение со службой обработки заказов, которая будет обрабатывать заказы, чеки и денежные переводы (вам решать, принимать их или нет), арендуйте абонентский ящик, но избегайте сокращения «а/я». Лучше просто укажите адрес почтового отделения. Иными словами, пишите не «11926, г. Гдетотам, а/я 555», а «11926, г. Гдетотам, ул. Главная, 555».

Не стесняйтесь подчеркнуть профессионализм продуманным имиджем. Представления окружающих о масштабах вашей деятельности имеют значение

► ПРОБЛЕМА КОМФОРТА

Непринужденность на публике (2 дня)

Это последнее задание в категории «Проблема комфорта», помещенное перед началом главы, в которой затрагивается один из самых щекотливых вопросов для большинства офисного люда: переговоры об удаленной работе. Последнее задание должно повеселить вас и в то же время дать понять: большинство известных нам правил — всего лишь общепринятые условности. Никакие юридические рамки не мешают вам вести идеальную жизнь или просто развлекаться, сбивая с толку окружающих.

Итак, непринужденность на публике. Казалось бы, все просто. Мои знакомые считают, что я веду себя совершенно раскованно, тем более что я умею смешить окружающих. Дело в том, что мне все равно, мужчина вы или женщина, 20 вам лет или 60, монгол вы

или марсианин. Упражнение, которое я предлагаю вам, называется «тайм-аут».

В течение двух дней раз в день просто ложитесь в общественном месте, где много народу. Идеальный вариант — обеденный перерыв. Улечься можно на тротуаре, по которому спешит толпа, посреди переполненной кофейни Starbucks, в популярном баре. Особой техники не потребуется. Просто лягте, 10 секунд полежите молча, затем встаньте и продолжайте делать то, на чем остановились. Я часто делаю так в ночных клубах, чтобы расчистить на танцполе место для брейк-данса. На уговоры никто не реагирует, а вид простертого на полу человека многих отвзвлялет.

Ничего и никому не объясняйте. Если потом вас кто-нибудь спросит, что случилось (за 10 секунд, пока вы лежите на полу, никто не успеет опомниться), скажите: «Просто захотелось полежать». Чем короче ответ, тем забавнее ситуация. Первые два дня выполняйте упражнение в одиночку, а потом попробуйте подключить к нему группу друзей — получится массовая акция.

Мало мыслить нестандартно. Мышление — пассивное занятие. Попробуйте вырваться из тисков условностей.

► ИНСТРУМЕНТЫ И СЕКРЕТЫ

Как надуть щеки. Виртуальная секретарша и автоответчик

► **Angel (www.angel.com, 888-692-6435)**

Получите номер телефона, начинающийся на 800, и профессиональное голосовое меню (перечисление отделов, добавочных номеров и пр.) всего за пять минут. Бесподобно.

► **Ring Central (www.ringcentral.com, 888-898-4591)**

Бесплатные номера, фильтрация и переадресация входящих звонков, голосовая почта, отправка и прием факсов, извещение о полученных сообщениях, — все в Сети.

Изготовление CD/DVD, печатных материалов, упаковки

► **AVC Corporation (www.avccorp.com, 310-533-5811)**

► **SF Video (www.sfvideo.com, 800-545-5865)**

Местные службы обработки заказов (не более 20 заказов в неделю)

- ▶ **Mailing Fulfillment Service Association** (www.mfsanet.org, 800-333-6272)

Службы полной обработки заказов (более 20 заказов в неделю, 500 долларов плюс расходы на пусковые работы)

- ▶ **Motivational Fulfillment** (www.mfpsinc.com, 909-517-2200)

Инфраструктура, незаметно участвовавшая в работе компаний HBO, PBS, Comic Relief, Body by Jake и проч.

- ▶ **Moulton Fulfillment** (www.moultonfulfillment.com, 818-997-1800)

Складской комплекс общей площадью почти 20 тыс. квадратных метров, предоставляющий отчеты об инвентаризации в реальном времени.

- ▶ **National Fulfillment** (www.nationalfulfillment.com, 800-449-0016)

Компания с офисом в центре Теннесси, максимально быстро доставляющая местные грузы.

Информационно-справочные центры, принимающие заказы (с поминутной оплатой)

Известно, что эти центры эффективно принимают заказы. Другими словами, если цена товара указана в рекламе (однозначное предложение), если вы предлагаете информацию бесплатно и не нуждаетесь в обученных продавцах, чтобы уговаривать покупателей, проще обратиться к сотрудникам центра.

- ▶ **West Teleservices** (www.west.com, 800-232-0900)

Компания с 29 тыс. сотрудников во всем мире за год отработывает миллиарды минут. К ней обращаются все компании с большим объемом продукции и низкими ценами.

- ▶ **LiveOps** (www.liveops.com, 800-411-4700)

Сотрудники этой компании работают надомно, поэтому у них более низкая поминутная ставка.

- ▶ **Convergys** (www.convergys.com, 888-284-9900)

Информационно-справочные центры, работающие с покупателями (с поминутной оплатой или получающие комиссионные с продаж)

Такие центры правильнее было бы называть торговыми. Операторы получают процент с продаж и проходят специальную подготовку, поэтому умеют убеждать абонентов сделать заказ. В такие центры звонят по поводу информации или образцов продукции, цена обычно бывает плавающей. Сотрудники центра — профессионалы, но обходятся они дороже.

► **InPulse (www.inpulseresponse.com, 800-841-9000)**

Центр предоставляет широкий спектр услуг для вашей компании — от разработки сценариев до проведения консультаций и инструктажей. Превосходная репутация.

► **Protocol Marketing (www.protocolmarketing.com, 800-677-2001)**

Один из классических центров, ориентированных на продажи. Я много лет пользовался его услугами.

► **Triton Technology (www.tritontechnology.com, 800-704-7538)**

Работающий только за комиссионные информационно-справочный центр с поразительной способностью повышать продажи (посмотрите фильм «Бойлерная» (Boiler Room) и узнайте историю персонажа Алека Болдуина в «Американцах» (Glengarry Glen Ross)). Звонить в эту компанию стоит только в том случае, если ваш товар продается не менее чем за 100 долларов.

Обработка кредиток

(необходим расчетный счет в вашем банке)

Эти компании в отличие от упомянутых в последней главе специализируются не только на обработке кредитных карт, но и на общении со службой обработки заказов, выгодно исключая вас из цепочки.

► **TransFirst Payment Processing (www.transfirst.com, 800-745-2659)**

► **Chase Paymentech (www.paymentech.com, 800-824-4313)**

► **Trust Commerce (www.trustcommerce.com, 949-387-3747)**

Обеспечение для партнерских программ

- ▶ **My Affiliate Program** (www.myaffiliateprogram.com, 888-224-6565)

Агентства по дисконтной закупке рекламных площадей

Если вы обратитесь в журнал, на радио, телевидение и попытаетесь выяснить расценки на рекламу, сначала вам назовут розничные цены, и они, конечно, будут непомерно велики. Избавьтесь от головной боли и лишних затрат, обратитесь в рекламное агентство, которое добивается скидки до 90% на рекламу в выбранных СМИ.

- ▶ **Manhattan Media (Print)** (www.manhmedia.com, 212-808-4077)
Отличное агентство с быстрой оборачиваемостью средств. Я пользуюсь его услугами с самого начала.

- ▶ **Novus Media (Print)** (www.novusprintmedia.com, 612-874-3000)

Агентство поддерживает связи с более чем 1400 издателями газет и журналов и добивается почти 80% скидок. В числе клиентов *Sharper Image* и *Office Depot*.

- ▶ **Mercury Media (TV)** (www.mercurymedia.com)

Самое крупное частное агентство в США специализируется на телевидении, но берется и за рекламу на радио и в печати. Предлагает полное отслеживание прибыли на вложенный капитал и подготовку отчетов.

- ▶ **RevShare (TV)** (www.revshare.com, 310-451-2900)

«Плати за результат, а не за время» — девиз агентства. RevShare дает возможность платить телеканалам процент от прибыли, а не просто за эфирное время. Это так называемые затраты в пересчете на один запрос; термин относится к телевещанию и другим сетевым СМИ.

- ▶ **Marketing Architects (Radio)** (www.marketingarchitects.com, 800-700-7726)

Фактические лидеры радиорекламы, услуги которых обходятся довольно дорого. Самая удачная радиореклама — Carlton Sheets No Money Down, Tony Robbins — была создана с их участием.

- ▶ **Radio Direct Response (Radio)** (www.radiodirect.com, 610-892-7300)

Марк Липски создал отличную компанию с разными клиентами — от мелких компаний, занимающихся прямым маркетингом, до телеканала Travel Channel и банка Wells Fargo.

Маркетинг в Интернете и исследовательские компании (управление рекламой PPC и проч.)

Начните с малого, найдите местных помощников.

- ▶ **SEMPO** (www.sempo.org, см. список членов, 781-876-8866)

Превосходные компании средних размеров.

- ▶ **Clicks 2 Customers** (www.clicks2customers.com)

- ▶ **Working Planet** (www.workingplanet.com, 401-709-3123)

Энергичные профессионалы, небольшие компании, начинавшие с нескольких тысяч долларов.

- ▶ **Marketing Experiments** (www.marketingexperiments.com, это моя команда).

- ▶ **Did It** (www.did-it.com, 800-932-7761)

- ▶ **Pepper Jam Search** (www.pepperjamsearch.com, 877-796-5700)

- ▶ **iProspect** (www.iprospect.com, 617-923-7000)

Компании, предлагающие полный спектр информационных услуг

Благодаря этим компаниям у нас на слуху такие бренды, как Oreck Direct, Nutrisystem, Nordic-Track, Hooked on Phonics. У первой компании обширная клиентская база, оба сайта — превосходные ресурсы. Не звоните туда, если в вашем бюджете не найдется как минимум 15 тыс. долларов на короткий рекламный ролик или 50 тыс. долларов на длинный информационный.

- ▶ **Hawthorn Direct** (www.hawthorndirect.com, 641-472-3800)

- ▶ **Script-to-Screen** (www.scripttoscreen.com, 714-558-3971)

Розничная торговля и международное распространение

Хотите, чтобы ваш товар появился на полках таких магазинов, как Wal-Mart, Costco, Nordstrom, а также ведущих супермаркетов Японии? Иногда полезно обратиться к экспертам, чтобы выйти на такие рынки.

- ▶ **BJ Direct (International)** (www.bjgd.com, 949-753-1111)

Агенты знаменитостей

Хотите, чтобы ваш товар рекламировала знаменитость? Это может обойтись гораздо дешевле, чем вы думаете, надо только знать, где искать. Мне известно, что одна рекламная сделка с лучшим питчером из Высшей бейсбольной лиги стоит компании 20 тыс. долларов в год. Вот агентства, которые могут организовать такую рекламу.

► **Celeb Brokers** (www.celebbrokers.com, 310-268-1476)

Первым ввел меня в этот удивительный мир президент компании Джек Кинг. Он знал его, как свои пять пальцев.

► **Celebrity Endorsement Network** (www.celebrityendorsement.com, 818-225-7090)

Поиск знаменитостей

► **Contact Any Celebrity** (www.contactanycelebrity.com)

Можно провести поиск самостоятельно, как много раз делал я. На сайте находится справочник, сведущие сотрудники ресурса помогут вам найти любую знаменитость мира.

Шаг IV: Н — начало новой жизни

*Для человека гораздо лучше совершать ошибки
на свободе, чем поступать правильно
в цепях.*

ТОМАС ГЕНРИ ГЕКЛИ (1825—1895),
английский биолог, прозванный «бульдогом дарвинизма»

Глава 12

Исчезновение

► КАК СБЕЖАТЬ ИЗ ОФИСА

Добросовестно работая по восемь часов в день, можно в итоге стать боссом и работать по двенадцать часов в день.

РОБЕРТ ФРОСТ (1874—1963), американский поэт,
лауреат четырех Пулитцеровских премий

На этом пути считается только первый шаг.

ЖАН-МАРИ ВИАННЭ, «Кюре из Арса», католический святой

Пало-Альто, Калифорния

«**П**латить за телефон мы не станем».
— А я и не прошу.

Молчание. Затем кивок, смешок, натянутая улыбка в знак одобрения.

— В таком случае — отлично.

Вот и вся премудрость. Сорокачетырехлетний Дейв Камарильо, проработавший всю жизнь, нашел выход из лабиринта и начал вторую жизнь.

Его не уволили и даже не обругали. Босс на удивление мирно воспринял известие. Да, Дейв был ценным работником, вряд ли он собирался шокировать и отпугивать клиентов, и все-таки он умудрился пробыть 30 дней в Китае, никого не предупредив.

«Оказывается, это вдвое легче, чем я думал»

Вместе с 10 тыс. сотрудников Дейв работает в компании Hewlett-Packard и, как ни странно, по-настоящему любит свое дело. У него нет ни малейшего желания создавать свою компанию, последние семь лет он занимался технической поддержкой клиентов из 45 шта-

тов и 22 стран. Но полгода назад у него возникла небольшая проблема.

Вот описание этой проблемы: женского пола, ростом 155 см и весом 50 кг.

Может, Дейв, как большинство мужчин, боялся ответственности, не желал отказываться от любимых пробежек вокруг дома в трусах с Человеком-пауком или расставаться с обожаемой игрушкой любого уважающего себя мужчины — приставкой PlayStation? Нет, ни в коем случае. Мало того, Дейв был уже готов к решительному шагу, но ему не давали отпуск, а его подруга жила в другом городе на расстоянии свыше 9000 км.

Дейв познакомился с ней во время деловой поездки в Китай в Шэньчжэне. Пришла пора знакомиться с родителями и решать вопросы логистики.

Недавно Дейв начал отвечать на служебные звонки из дома, а дом там, где сердце, верно? Один билет на самолет, один трехчасовой мобильник с GSM, и Дейв уже летит где-то над Тихим океаном. Так прошел первый день семидневного эксперимента. Перелетев 12 часовых поясов, Дейв сделал предложение, узнал, что его приняли, и понял, что на родине никогда не был так счастлив.

Вторая поездка вылилась в 30-дневное знакомство с китайскими семейными традициями и местной кухней («кому добавить свиных пяточков?»), а Шумэй Ву стала Шумэй Камарильо. А тем временем в Пало-Альто компания Hewlett-Packard продолжала штурмовать вершины мирового господства, даже не подозревая, где находится Дейв. Все звонки переадресовывались на мобильник его молодой жены, все складывалось как нельзя лучше.

Дейв вернулся в США, надеясь на лучшее, но готовясь к самому худшему, и получил скаутский значок отличия за мобильность. Будущее рисовалось в радужном свете. Теперь Дейв каждое лето мог проводить по два месяца в Китае, а затем наверстывать упущенное в Австралии и Европе, и все это при полной поддержке босса.

Почему его помиловали? По очень простой причине: он попросил прощения, а не разрешения.

— За тридцать лет я ни разу не выбирался из дома, так почему бы теперь не начать?

Именно этот вопрос должен задать себе каждый: почему бы и нет, черт возьми?

Из князей в изгой

Старая аристократия, люди высшего класса с замками, скачками и твякающими собачками, редко покидала насиженные места. Шварцы обосновались в Нантаккете, Макдоннеллы — в Шарлоттесвилле. Скукотень. Летний отдых в Хэмптоне давно не в моде.

Люди меняются. Привязанность к одному месту вскоре будет определяющей чертой среднего класса. А для «новых богатых» характерно не только наличие денег, но и почти неограниченная мобильность. Мир открыт не только для владельцев компаний и фрилансеров. Его могут увидеть и наемные работники*.

И не только могут. Все больше компаний поощряет в работниках охоту к перемене мест. Монстр электроники — компания BestBuy — не только отправляет тысячи сотрудников по домам из головного офиса в Миннесоте и утверждает, что сумел снизить затраты, но и добивается улучшения результатов на 10—20%. Новая мантра звучит так: работай где угодно и когда угодно, главное, справляйся с делом.

В Японии зомби в костюме-тройке, которые каждое утро бросаются в молотилку и вертятся в ней с девяти до пяти, называются «саларимэн» (от англ. salaryman — сотрудник, клерк). В последние несколько лет появился новый глагол «дацу-сарасуру» — избегать (дацу) образа жизни, характерного для сотрудника офиса (сара).

Ваша очередь научиться танцу дацу-сара**.

Меняю босса на пиво: случай на Октоберфесте

Освободиться от оков просто, надо лишь иметь рычаги давления. Для этого мы предпримем два шага: продемонстрируем выгоду от удаленной работы, а чтобы нам не отказали в ней, сделаем отказ слишком дорогим и болезненным.

* Если вы предприниматель, не пропускайте эту главу. В ней говорится о методах дистанционной работы и тактике, которая составляет неотъемлемую часть деятельности международных масштабов. — *Примеч. авт.*

** Этот глагол относится и к женщинам, хотя в Японии сотрудниц именуют OL — office ladies. — *Примеч. авт.*

Помните Шервуда?

Его французские тельняшки входили в моду, ему не терпелось покинуть США и объехать весь мир. Денег было предостаточно, но требовалось сбежать из-под постоянного офисного надзора, чтобы применить все средства экономии времени из раздела «Устранение» и путешествовать в свое удовольствие.

Шервуд — инженер-механик, дневную норму он выполнял бы за полдня, если бы 90% времени не отнимали расхитители и отвлекающие моменты. Качественный скачок в его работе заметило начальство, компания признала Шервуда ценным работником, потеря которого обошлась бы дорого. Чем выше ценность, тем больше рычагов давления для переговоров. Шервуд сдерживался, ограничивал производительность и рациональность труда, чтобы во время испытательного срока при дистанционной работе удивить начальство.

Ему удалось отвертеться от большинства собраний и личных бесед, 80% всего общения с боссом и коллегами он перевел в электронную почту, оставшиеся 20% — в телефонные разговоры. Мало того, с помощью советов из седьмой главы «Препятствовать препятствиям и уметь отказывать» он сократил объем несущественной и повторяющейся работы почты вдвое. Благодаря этому переход на удаленную работу стал почти незаметным с точки зрения руководства. Шервуд работал в полную силу и не нуждался в надзоре.

Шервуд разделил бегство на пять этапов (шагов), приступил к нему 12 июля, во время затишья в бизнесе, и закончил через два месяца поездкой на Октоберфест в Мюнхен. Эта двухнедельная поездка стала последним испытанием перед воплощением более грандиозных и дерзких планов будущего путешественника.

Шаг 1: увеличьте вложения

12 июля Шервуд завел с боссом разговор о дополнительном обучении, на которое имели право сотрудники. Он предложил компании оплатить ему четырехнедельные курсы промышленного дизайна и объяснил, что они помогут ему лучше взаимодействовать с клиентами, не говоря уже о пользе для босса и дела в целом (таким образом, снижалась необходимость в привлечении специалиста, улучшались результаты переговоров, увеличивалось

время, которое должен был оплатить клиент). Шервуд добивался, чтобы компания вложила в него как можно больше средств. Тогда в случае его увольнения потери будут существенными.

Шаг 2: покажите, что при удаленной работе повышается производительность

Следующие вторник и среду, 18 и 19 июля, Шервуд пропустил по болезни, чтобы доказать: при удаленной работе производительность только растет*. «Проболеть» часть недели со вторника по четверг он решил по двум причинам: чтобы никто не заподозрил, будто он решил устроить себе трехдневные выходные, а заодно проверить, как он сможет работать в социальной изоляции в обычный будний день. За оба дня производительность выросла вдвое. Шервуд известил об этом босса и записал все свои результаты, чтобы сослаться на них во время последующих переговоров. Поскольку на рабочем месте он пользовался дорогим лицензионным программным обеспечением CAD, он предпринял пробный запуск программы дистанционного доступа GoToMyPC, благодаря которой мог управлять офисным компьютером из дома.

Шаг 3: подготовьте список количественных преимуществ дистанционной работы для бизнеса

Шервуд составил список, который наглядно свидетельствовал о том, что вне офиса он работает продуктивнее. Он понимал, что удаленная работа должна выглядеть как разумное деловое решение, а не личная причуда. Согласно количественному анализу результатов Шервуд выполнял на три проекта больше, чем обычно, и увеличивал время работы, оплачиваемое клиентом, на три часа. Он указал и дополнительные преимущества: он не тратил времени на дорогу из дома на работу и обратно и отвлекался реже, чем в шумном офисе.

Шаг 4: предложите единовременный испытательный срок

По горячим следам выполненных заданий из раздела «Проблемы комфорта» Шервуд настойчиво запросил себе испытательный

* Подойдет любая причина остаться дома (установка телефона или кабельного телевидения, ремонт и проч.), а если вы не хотите рисковать, попробуйте поработать в выходные или возьмите двухдневный отпуск. — *Примеч. авт.*

срок: в течение двух недель разрешить один день в неделю работать дома. План он составил заранее, но не стал оформлять его в виде презентации в PowerPoint, чтобы не придавать испытательному сроку характер серьезного решения с необратимыми последствиями*.

Шервуд постучал в кабинет босса в 15:00 в сравнительно спокойный четверг 27 июля, через неделю после отсутствия. Его план приведен ниже. Ключевые фразы выделены, сноски объясняют основные идеи.

Шервуд: Здравствуйте, Билл. У ВАС МИНУТКИ НЕ НАЙДЕТСЯ?

Билл: Найдется, конечно. А в чем дело?

Шервуд: ХОТЕЛ ОБСУДИТЬ ОДНУ МЫСЛЬ, КОТОРАЯ НЕ ДАЕТ МНЕ ПОКОЯ. ДВУХ МИНУТ ХВАТИТ С ЛИХВОЙ.

Билл: Хорошо. Слушаю.

Шервуд: Как вы помните, на прошлой неделе я болел. А чтобы не терять времени, решил поработать дома, хотя чувствовал себя неважно. И вот что интересно: я думал, что ничего не смогу, а закончил на три проекта больше, чем в обычные дни. К тому же смог включить в счет три лишних проработанных часа, ведь я не отвлекался на дорогу, офисный шум, звонки и т. д. Об этом и речь. Я ХОТЕЛ БЫ ПРЕДЛОЖИТЬ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО В КАЧЕСТВЕ ЭКСПЕРИМЕНТА разрешить мне работать на дому в понедельник и вторник в течение двух недель. ВАМ РЕШАТЬ, я могу приезжать на собрания, если понадобится, но я бы все-таки попробовал ввести новый график всего на две недели и посмотрел, что из этого выйдет. Я на 100% уверен, что сделаю вдвое больше. КАК ПО-ВАШЕМУ, РАЗУМНО?

Билл: Хм... А если понадобится общая работа над проектом?

Шервуд: Есть такая программа — GoToMyPC, я пользовался ею, пока болел, чтобы получить доступ к офисному компьютеру. Я вижу все, что здесь происходит, мобильник всегда при мне. ИТАК... ЧТО СКАЖЕТЕ? МОЖЕТ БЫТЬ, НАЧНЕМ

* Перечитайте описание метода «питомец на пробу» из главы «Доход на автопилоте-2: испытание музыки». — Примеч. авт.

СО СЛЕДУЮЩЕГО ПОНЕДЕЛЬНИКА И ПОСМОТРИМ, ЧТО У МЕНЯ ПОЛУЧИТСЯ?*

Билл: М-м-м... ну хорошо, давайте. Но это лишь эксперимент. Мне пора, у меня в пять встреча, но мы об этом еще поговорим.

Шервуд: Отлично. Спасибо, что уделили мне время. Я буду держать вас в курсе дела. Уверен, вас ждет приятный сюрприз.

Шервуд не ожидал, что ему разрешат два дня в неделю не появляться на работе. Два дня он попросил с умыслом: если бы начальник отказал ему, он выдвинул бы запасной вариант — всего один день. Почему же Шервуд не попросил пять дней дистанционной работы в неделю? По двум причинам. Во-первых, не хотел сходу ошарашивать руководство такой дерзкой просьбой. Продвигаться вперед надо мелкими шажками, превращая их в прыжки постепенно, чтобы не вызвать у окружающих панику. Во-вторых, полезно отшлифовать навыки удаленной работы, немного порепетировать, прежде чем требовать большего. Таким образом можно устранить вероятность кризисных ситуаций и промахов, после которых об удаленной работе придется забыть.

Шаг 5: увеличьте время удаленной работы

Шервуд убедился, что вне офиса он работает особенно продуктивно, хотя в последние дни работы в офисе он слегка снизил производительность, чтобы подчеркнуть контраст. На 15 августа он договорился с боссом об итоговом совещании. Шервуд подготовил наглядный список улучшенных показателей и завершенных проектов по сравнению с аналогичным периодом работы в офисе. Затем он предложил увеличить время удаленной работы до четырех дней в неделю — опять-таки на испытательный срок. При этом он был полностью готов уступить и согласиться всего на три дня, если понадобится.

Шервуд: Все складывается еще лучше, чем я ожидал. Если вы посмотрите цифры, то убедитесь в этом, а я могу сказать,

* Не увлекайтесь, не уходите в сторону от цели. Назвав ее, сразу переходите к заключению. — *Примеч. авт.*

что теперь работа доставляет мне больше удовольствия. И самое главное: Я ХОТЕЛ БЫ ПРЕДЛОЖИТЬ в течение двух недель нового испытательного срока работать дома четыре дня в неделю. МНЕ КАЖЕТСЯ, приезды в офис по пятницам* будут хорошей подготовкой для следующей недели, но мы можем выбрать любой другой день, который вы предпочитаете.

Билл: Шервуд, вряд ли это возможно.

Шервуд: ЧТО ИМЕННО ВАС БЕСПОКОИТ?*

Билл: Такое впечатление, что вы рветесь на свободу. Вы собираетесь уйти от нас? И потом, что будет, если все захотят работать дома, как вы?

Шервуд: ЛОГИЧНО. ВЕРНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ***. ЧЕСТНО ГОВОРЯ, Я ПОДУМЫВАЛ ОБ УВОЛЬНЕНИИ. НАДОЕЛО ПОСТОЯННО ОТВЛЕКАТЬСЯ, ЕЗДИТЬ ТУДА-СЮДА И Т. Д., НО СЕЙЧАС, КОГДА МОЙ РЕЖИМ РАБОТЫ ИЗМЕНИЛСЯ, У МЕНЯ БУДТО ОТКРЫЛОСЬ ВТОРОЕ ДЫХАНИЕ****. Во-первых, я успеваю больше, но не так сильно устаю. Во-вторых, удаленная работа — привилегия тех, кто демонстрирует рост производительности, а я — просто удачный эксперимент. Но если кто-то другой сможет так же успешно работать дома, почему бы не перевести его на новый режим для пробы? Офисные затраты снизятся, производительность возрастет, сотрудники будут довольны. ЧТО СКАЖЕТЕ? Можно мне попробовать поработать в новом режиме две недели и приезжать по пятницам, чтобы разбираться с офисными делами? Я буду вести подробный учет, к тому же ВЫ СМОЖЕТЕ ПЕРЕДУМАТЬ В ЛЮБОЙ МОМЕНТ.

* Пятница — лучший день для появления в офисе. Сотрудники уже готовятся к выходным, все расходится по домам пораньше. — *Примеч. авт.*

** Не довольствуйтесь туманными отказами. Подробно расспросите, что беспокоит босса, чтобы преодолеть проблему. — *Примеч. авт.*

*** После возражений не переходите в оборону. Признайте, что беспокойство босса не лишено оснований, иначе вам грозит столкновение характеров. — *Примеч. авт.*

**** Обратите внимание на возможность выразить завуалированную угрозу под видом исповеди. Она заставит босса дважды задуматься об отказе, но в то же время не придаст просьбе ультимативный характер. В последнем случае выигрыш будет сомнительным. — *Примеч. авт.*

Билл: Упорный вы человек. Ладно, давайте рискнем, только пока никому ни слова.

Шервуд: Конечно! Спасибо за доверие, Билл. До встречи.

Шервуд по-прежнему продуктивно работает дома, а в офисе демонстрирует не столь высокую производительность. Через две недели он анализирует результаты с боссом и продолжает работать еще четыре дня в неделю дистанционно на протяжении двух недель, до вторника, 19 сентября. После этого он переходит на две пробные недели исключительно надомной работы и навещает родных, живущих за пределами штата*. Отдел Шервуда занимается проектом, в котором требуется его активное участие, и Шервуд готовится уйти с работы, если босс откажет ему. Как и в случае с расценками на рекламу перед сдачей журнала в номер, он понимает, что вероятность добиться своего зависит скорее от выбора момента, чем от формы, в которую облачена просьба. Шервуд предпочел бы никуда не уходить, но тельняшки приносят ему достаточный доход для исполнения мечтаний, в том числе и для поездки на Октоберфест.

Босс соглашается, Шервуду незачем пускать в ход угрозу. Вечером он возвращается домой и покупает за 524 доллара билет в оба конца. Эту сумму он заработал продажей тельняшек всего за одну неделю. Он летит в Мюнхен на Октоберфест.

Итак, пора внедрять все времясберегающие технологии и отсекать лишнее. В перерывах между дегустацией пива и плясками в кожаных шортах Шервуд успевает прекрасно справиться с работой, пользуется «принципом 80/20», развивает собственную компанию и веселится вовсю, путешествуя по миру.

Но погодите минутку... а если босс все-таки откажет вам? Что ж, тогда придется форсировать события. Если высшее руководство компании не увидит своей выгоды, воспользуйтесь советами из следующей главы и задайте ему жару.

* Таким образом, босс лишается возможности неожиданно вызвать вас в офис. Это важный этап подготовки к зарубежным поездкам. — *Примеч. авт.*

Альтернатива: метод песочных часов

Чтобы добиться права подолгу не появляться в офисе, можно прибегнуть к методу, который некоторые **НБ** называют «песочными часами». Такое название он получил потому, **что сначала** приходится долго доказывать целесообразность дистанционной работы, потом получать разрешение некоторое время работать удаленно, **но** с условием, что в итоге вы вернетесь в офис на полный рабочий день. Вот как это выглядит:

- 1) сошлитесь на запланированное мероприятие или форс-мажор (семейные или личные проблемы, переезд, ремонт в доме, что угодно), из-за которых вы пару недель будете отсутствовать на работе;
- 2) скажите, что вы не можете просто бросить работу и потому предпочли бы работать вместо отдыха;
- 3) предложите поработать удаленно, а при необходимости за сниженную (только на этот период!) плату, если окажется, что производительность снизилась по сравнению с работой в офисе;
- 4) спросите у босса, как это лучше сделать, чтобы привлечь его к процессу;
- 5) две полученные недели превратите в самый продуктивный период работы;
- 6) после возвращения в офис представьте боссу количественные результаты, объясните, что без отвлекающих моментов, езды на работу и т.д. вы успеваете сделать вдвое больше; попросите в качестве пробного срока 2 недели, чтобы работать дома 2—3 дня в неделю;
- 7) позаботьтесь о том, чтобы дни удаленной работы были сверхпродуктивными;
- 8) просите удаленную работу только на 1—2 дня в неделю;
- 9) дни в офисе должны быть самыми непродуктивными за неделю;
- 10) предложите предоставить вам полную свободу маневра, и босс обязательно согласится

► ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

Недавно меня спросили, уволю ли я сотрудника, если он допустил ошибку, которая стоила компании 600 тыс. долларов. «Нет, — ответил я, — просто потратил 600 тыс. долларов на его обучение».

ТОМАС ДЖ УОТСОН (1874—1956), основатель компании IBM

Свобода — это ответственность.

Вот почему многие ее боятся.

ДЖОРДЖ БЕРНАРД ШОУ

Предприниматели испытывают максимум проблем с **автоматизацией**, поскольку боятся сложить с себя ответственность, а наемные работники — с **освобождением**, потому что боятся взять на себя эту самую ответственность. Примите решение взять дело в свои руки — от этого зависит вся ваша жизнь.

Далее приведены вопросы и задания, которые помогут вам обменять работу, зависящую от вашего присутствия, на свободу, завоеванную благодаря производительности.

1. Предположим, вы перенесли инфаркт, а ваш босс — отзывчивый человек. Каким образом вы могли бы работать удаленно в течение четырех недель?

Если вы бьетесь лбом о стену, пытаясь удаленно решить, как вам кажется, непредназначенную для этого задачу, или почувствуете сопротивление со стороны босса, задайте себе следующие вопросы.

- Чего вы добиваетесь, выполняя эту задачу? Каково ее назначение?
- Если бы от вас требовалось найти другие пути ее выполнения и если бы от этого зависела ваша жизнь, как бы вы поступили? Прибегли к селекторным совещаниям? К видеоконференциям? Научились бы пользоваться GoToMeeting, GoToMyPC и другими программами?
- Почему ваш босс настроен против удаленной работы? Какое негативное воздействие на компанию она может оказать, как можно предотвратить его или свести к минимуму?

2. Поставьте себя на место вашего начальника. Разрешили бы вы себе работать вне офиса, помня, как вы справлялись с делом раньше?

Если нет, перечитайте раздел «Ликвидация», чтобы повысить производительность, а затем прибегните к методу «песочных часов».

3. Научитесь работать так, чтобы не зависеть от окружения.

Перед тем, как предложить испытательный срок, две субботы подряд попробуйте в течение 2—3 часов поработать в каком-нибудь кафе. Если вы ходите в тренажерный зал, попробуйте в течение двух недель заниматься спортом дома или в другой обстановке, но не в тренажерном зале. Ваша задача — научиться отделять свою деятельность от определенного окружения и выработать в себе привычку работать в одиночестве, под собственным руководством.

4. Определите текущую производительность.

Если вы применяете «принцип 80/20», пользуетесь правилом «препятствовать препятствиям», справляетесь с подготовительной работой, ваша производительность непременно должна быть высокой — неважно, обслуживаете вы клиентов, приносите компании доход, выдаете написанные страницы, ускоряете обработку счетов и т. д. Задokumentируйте эту производительность.

5. Найдите способ продемонстрировать производительность при удаленной работе, прежде чем просить о глобальном переходе на дистанционную форму.

Это проверка вашего умения работать за пределами офисной среды и доказательство тому, что вас не надо постоянно подгонять пинками.

6. Перед тем как сделать предложение боссу, продумайте свои шаги в случае отказа.

Идите на рынок и торгуйтесь, во время поездок или перелетов просите бесплатной пересадки в салон первого класса, требуйте компенсации, если столкнулись с неудовлетворительным обслуживанием в ресторанах, предъявляйте миру прочие требования, учитесь задавать чудодейственные вопросы, когда вам в чем-нибудь отказывают.

Что я должен сделать, чтобы получить (желаемый результат)?

При каких обстоятельствах вы согласились бы (желаемый результат)?

А если в порядке исключения?

Разве вы никогда прежде не делали исключений?

(Если на два последних вопроса вам ответят «нет», не сдавайтесь и спросите: «Почему?» Тот же вопрос стоит задать и при утвердительном ответе.)

7. Начните обрабатывать работодателя на предмет вашей дистанционной работы: предложите работать на дому по понедельникам или пятницам.

Запланируйте это предложение и последующие шаги на период, когда увольнять вас будет нецелесообразно, даже если удаленная работа окажется менее продуктивной, чем ожидалось.

Если работодатель ответил резким отказом, пора искать нового босса или самому становиться предпринимателем. На нынешней работе у вас никогда не будет свободного времени. Если решите соскочить с поезда, попробуйте подвести руководство к этой мысли: увольняться самому порой бывает более мучительно, чем подвергнуться увольнению, которое в сочетании с отсутствием новой работы может стать поводом для длительного отпуска.

8. Продлевайте каждый успешный испытательный срок, пока не приучите начальство к удаленной работе и не достигнете желаемого уровня мобильности.

Не стоит недооценивать свой вклад в работу компании. Работайте добросовестно и высказывайте свои пожелания. Если выполнять их никто не собирается, уходите. Мир слишком велик, чтобы всю жизнь посвящать офисной каторге.

Глава 13

Ремонту не подлежит

► УБЕЙ СВОЮ РАБОТУ

Любой поступок сопряжен с риском, поэтому благоразумие заключается не в том, чтобы избежать любой опасности (ибо это невозможно), а в том, чтобы определить степень риска и действовать решительно. Лучшие погореть на честолюбии, чем на промедлении, развивать в себе волю дерзать, а не страдать.

НИККОЛО МАКИАВЕЛЛИ (1469—1527),
итальянский политический мыслитель и писатель

Бланк для составления предсмертного послания отчаявшегося в жизни

ЭД МЮРРЕЙ, «НОВЫЙ БОГАТЫЙ»

Дорогой _____ (имя выбранного божества),
этим _____ (прилагательное) днем, отмывая _____ (животное),
я кое-что понял, а именно: ты — _____ (прилагательное) жестокий _____
(непечатное существительное).

Вчера вечером, когда я пропустил семь порций _____ (наименее популярное местное пойло) и занюхал столько _____ (дурь), что обскакал самого _____ (фамилия политика), мне стало ясно: дело в них, а не во мне.

Я совершенно _____ (беспомощное состояние), когда дело доходит до _____ (прилагательное) личных взаимоотношений в моей жизни, мне не с кем поделиться самым сокровенным на этой _____ (прилагательное) планете, потому что все вокруг _____ (оскорбительное прилагательное) _____ (вымершее животное). _____ (эмоциональное выражение) я их всех. По мне, так пусть хоть подавятся жрачкой из _____ (местный дорогой ресторан).

Это _____ (прилагательное) открытие меня _____ (метафора) и в то же время усилило чувство одиночества. Как прикажешь общаться с _____ (мелкий рогатый скот), которым я окружен каждый день? Мне осточертело каждый день _____ (синоним «плакать»): причин столько, что хоть _____ (часть тела) _____ (глагол). У меня руки _____ (глагол), когда я вижу, как _____ (глагол) родители и понимаю, что они любят _____ (марка машины) больше, чем _____ (имя). Так и тянет _____ (действие) по _____ (часть тела).

Сегодня я решил купить _____ (существительное), которое послужит _____ (метафора) и _____ (вневременное прилагательное) символом _____ (бранное слово) каторги, на которую я угробил полжизни. Мне _____ (синоним «осточертели») все эти _____ (домашний скот), еле сдерживаюсь, чтобы не _____ (активное насильственное действие) всех коллег, кроме _____ (имя соседа по кабинету): его мне всегда хотелось _____ (насильственное действие сексуального характера). Даже приглашение не _____ (глагол).

Если реинкарнация все-таки существует, избавь меня в будущем от этого кошмара.

Некоторые работы улучшению не подлежат. Можно обойтись косметическим ремонтом, например, повесить в тюремной камере стильные шторы. Пользы от них немного. В этой главе «работой» мы будем называть и компанию, которая вам принадлежит, и обычную работу, если она у вас есть. Отдельные рекомендации касаются конкретно либо одной, либо другой разновидности работы, большинство же советов относятся к обеим. Итак, начнем.

С трех работ я уволился сам, со всех остальных меня выгнали. Увольнение иногда оказывается полной неожиданностью от которой подолгу оправляешься, а иногда — подарком судьбы: кто-то другой принял за тебя решение, значит, не придется до конца жизни торчать на нелюбимой работе. Но не всем так везет: многие, не дождавшись увольнения, 30—40 лет умирают медленной духовной смертью и довольствуются посредственной жизнью.

Гордыня и наказание

*Если собираешься играть, сразу подумай о трех вещах:
правилах игры, ставках и моменте окончания.*

КИТАЙСКАЯ ПОГОВОРКА

Если работа отнимает кучу времени или требует активных действий, это еще не значит, что она продуктивна и действительно достойна вас.

Если вам стыдно признаться, что вы до сих пор тянете ляжку, которую добровольно надели на себя 5, 10, 20 лет назад, это еще не значит, что поезд ушел. Стоит вам поддаться гордыне и отказаться от решительного шага, через 5, 10, 20 лет вы пожалеете об этом по тем же самым причинам. Терпеть не могу ошибаться и двигаться по тупиковому пути в развитии компании, пока обстоятельства не вынудят меня сменить курс или подготовиться к полному краху. Я знаю, как это тяжело.

Итак, будем исходить из единственной предпосылки: гордыня — чужь.

Быть победителем — значит уметь отказываться от бесполезных дел. Работать и не уметь определять, когда твое дело из полезного превращается в пустую трату времени, — все равно что явиться в казино, понятия не имея об азартных играх: это и опасно, и глупо.

«Да откуда вам знать мою ситуацию! Все так запуталось!» Да неужели? Запутанность — это еще не сложность. Большинство ситуаций довольно просты, многие сложны лишь в эмоциональном отношении. Проблема и решение лежат на поверхности. И дело не в том, что вы не знаете, как быть. Все вы знаете. Просто вам боязно, что будет еще хуже, чем сейчас.

А теперь послушайте меня: вы на таком этапе, когда хуже быть не может. Разберитесь в своих опасениях и разрубите этот гордиев узел.

Это как содрать лейкопластырь: не так сложно и больно, как кажется

*Среднестатистический человек — конформист,
который терпит горести и бедствия со стоицизмом
коровы, попавшей под дождь.*

КОЛИН УИЛСОН (р. 1931), английский писатель

Есть несколько главных фобий, которые мешают людям сжигать за собой мосты. Перечисляя их ниже, я привожу простые контраргументы.

1. Увольнение — это навсегда.

Наоборот. Из раздела «Вопросы и задания» в этой главе, а также из главы 3 узнайте, как можно продолжить карьеру или начать строить другую. Никогда не слышал о необратимых сменах курса.

2. Я не смогу оплачивать счета.

Еще как сможете. Наша цель — найти новую работу или источник доходов еще до увольнения с предыдущей. Вот вам и решение проблемы.

Если вам пришлось уволиться в срочном порядке или если вас уволили, нетрудно на время отказаться от некоторых расходов и пожить на сбережения. Список вариантов бесконечен: можно сдать свой дом в аренду, продать его, найти другое жилье. Во всяком случае, вам есть что предпринять.

Да, в эмоциональном плане вам будет тяжело, но умирать с голоду не придется. Поставьте машину в гараж, на несколько месяцев откажитесь от страховки. Пока не найдете новую работу, добирайтесь куда вам нужно на попутках или общественным транспортом. Влезьте в перерасход по кредиткам, готовьте дома, вместо того чтобы ходить по ресторанам. Продайте все барахло, которое купали кучами, но не пользовались им.

Проведите полную инвентаризацию всех активов, подсчитайте наличные, долги, ежемесячные расходы. Сколько вы можете протянуть на имеющихся ресурсах или надо сразу что-нибудь продать?

Изучите структуру расходов и задайте себе вопрос: «А если бы мне пришлось копить деньги на новую почку, от чего бы я отказался?» Но не драматизируйте без нужды: фатальные со-

бытия — редкость, особенно в жизни умных людей. Если прежде вам жилось неплохо, потеря работы или уход с нее будут чреваты всего лишь несколькими неделями отдыха (конечно, если вы сами не захотите продлить его), а потом — новой работой, еще лучше прежней.

3. Если я брошу работу, то лишусь медицинской страховки и пенсионных накоплений.

Неправда.

Когда меня выставили из компании TrueSan, я тоже этого боялся. Как наяву представлял себя стариком с гнилыми зубами, роющимся в помойке у магазина Wal-Mart.

Но изучив факты и имеющиеся возможности, я понял, что могу получить такую же медицинскую и стоматологическую страховку в той же компании за 300—500 долларов в месяц. Передать пенсионные накопления по программе 401(k) (я выбрал финансовую компанию Fidelity Investments) оказалось еще проще: понадобился 30-минутный телефонный разговор и не потребовалось никаких затрат.

Решить эти первоочередные вопросы можно быстрее, чем дозвониться в компанию по сбыту электроэнергии и попросить исправить ваш счет за электричество.

4. Мое резюме будет безнадежно испорчено.

Обожаю творческий подход.

Отвлечь внимание от деталей очень просто, особенно если выставить на первый план необычные достоинства. Они и обеспечат вам приглашение на собеседование. Каким образом? Займитесь интересным делом, и пусть все вокруг вам завидуют. А если вы бросили работу и даже палец о палец не ударили, чтобы найти себе другое занятие, на месте работодателя я бы вас тоже не взял.

Но если вы попутешествуете по всему миру год-другой или потренируетесь с профессиональными футбольными командами Европы, а потом укажете и то и другое в резюме, в деловом мире вас ждет приятная неожиданность. Во-первых, приглашать на собеседования вас будут чаще, потому что вы выделяетесь из общей массы. Во-вторых, измученные нудными собеседованиями кадровики будут с любопытством спрашивать, как вам удалось столько всего успеть!

А если у них возникнут вопросы, почему вы устроили себе такой длинный отпуск или ушли с предыдущей работы, выдайте универсальный ответ: «Мне представился шанс, какой выпадает раз в жизни (получить ценный опыт), и я не сумел отказаться. Я рассудил так: до пенсии мне еще (20—40) лет, поработаться успею».

Фактор чизкейка

Хотите узнать формулу успеха? Она элементарна. Надо только удвоить количество неудач.

ТОМАС ДЖ УОТСОН

ЛЕТО 1999

С первого взгляда было ясно, что чизкейк не удался. Просто в холодильнике 8 часов, он ничуть не застыл, а плескался в галлонной посудине, как наваристый суп. Испортить блюдо мог любой из ингредиентов

три пачки сливочного сыра «Филли» по 450 г каждая,
яйца,
стевия (медовый лист),
желатин,
ваниль,
сметана

Вероятно, все дело было в неудачном сочетании ингредиентов, из-за чего чизкейк приобретает обычный вид пирожного. Этим рецептом я уже пользовался — чизкейк получался таким нежным, что соседи по комнате выпрашивали у меня хоть кусочек и советовали наладить массовое производство. Так и начались неприятности и заморочки.

Пока не появились Splenda и другие сахарозаменители, в кулинарии применялась в основном стевия — растение, которое в 300 раз слаще сахара. Одна капля заменяла 300 пакетиков сахара. Пользоваться этим веществом следовало с осторожностью, чего мне явно не хватало. Однажды я испек печенье, заменив разрыхлитель пищевой содой, и оно получилось таким отвратным, что моих соседей вырвало прямо на газон. Но по сравнению с очередным моим кулинарным шедевром то печенье

казалось пищей богов: чизкейк на вкус напоминал жидкий сливочный сыр, смешанный с холодной водой и примерно 600 пакетиками сахара.

И я поступил так, как сделал бы на моем месте любой благоразумный человек: со вздохом вооружился самой большой ложкой и уселся перед телевизором терпеть наказание. Я потратил целое воскресенье, перевел гору продуктов, пора было пожинать плоды своих трудов.

Через час, осилив двадцать полных ложек, я понял, что посудина по-прежнему почти полна, а я больше не могу. Два дня я питался только сладким супом и целых четыре года не мог даже смотреть на чизкейк, который прежде был моим любимым десертом.

Глупо? Разумеется. Глупее не придумаешь. Некоторым и придумывать ничего не надо. Их ежедневная работа — сплошная глупость: сами себя подвергают страданиям, которых можно избежать. Да, я усвоил урок и поплатился за ошибку. Вопрос в другом: ради чего?

Есть две разновидности ошибок: ошибки честолюбия и ошибки промедления.

Первые — результат решимости действовать, желания сделать хоть что-нибудь. Такие ошибки совершают, располагая недостаточной информацией и не имея возможности учесть все факторы заранее. Тем не менее эти ошибки приветствуются: удача любит дерзких.

Вторые — горькие последствия осторожного решения помедлить, ничего не предпринимать, страха перед надуманной неизвестностью. Так полезный опыт превращается в вечное самобичевание, скверные взаимоотношения перерастают в несчастливый брак, а неудачный выбор работы сулит пожизненную каторгу.

«Все это хорошо, но как быть, если я работаю в отрасли, где не терпят выскочек? Я проработал от силы год, перспективные работодатели подумают, что...»

А вдруг не подумают? Проверьте, прежде чем обрекать себя на муки. Хорошего работодателя интересует только один параметр: производительность. Если вы стабильно выдаёте отличные результаты, никто не станет спрашивать, почему на прежней работе вы провели всего три месяца. Если просиживание штанов на ненавистной работе — обязательное условие для продвижения по службе, стоит ли свеч такая игра?

Последствия неверных решений никуда не исчезают. Каким чизкейком вы давитесь до сих пор?

► ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

Ошибок не делает только тот, кто спит.

ИНГВАР КАМПРАД (р. 1926),

основатель IKEA — крупнейшей мебельной компании мира

Каждый день работу бросают десятки тысяч человек, в том числе гораздо менее способных и талантливых, чем вы. В этом нет ничего из ряда вон выходящего или непоправимого. Вот несколько упражнений, которые помогут вам понять, насколько естественна смена работы и какой простой она может быть.

1. Первым делом — привычная проверка в реальных условиях: где вы с большей вероятностью добьетесь того, чего хотите — на нынешней работе или на какой-нибудь другой?
2. Если сегодня вас уволят, что вы предпримете, чтобы остаться на плаву?
3. Возьмите больничный и разместите свое резюме на крупных сайтах с предложением работы.

Даже если вы пока не планируете бросать нынешнюю работу, выложите свое резюме на таких сайтах, как www.monster.com и www.careerbuilder.com, если хотите, под псевдонимом. Вы поймете, что на вашей теперешней работе свет клином не сошелся. Позвоните в кадровые агентства, если позволяет ваша должность, отправьте краткое письмо друзьям и знакомым, причем не только деловым:

«Господа,
я подумываю об очередном карьерном шаге, поэтому заинтересован в новых возможностях. Любое предложение будет рассматриваться, каким бы странным и неожиданным оно ни было. (Если вы точно знаете, чего хотите или не хотите, сделайте приписку: «Я особенно заинтересован в...» или «Воздержитесь от предложений...»)

Пожалуйста, известите меня, если узнаете о таких возможностях!

Тим»

Возьмите больничный или отгул, чтобы завершить все эти дела за нормальный рабочий день, с девяти до пяти. Таким образом вы симулируете занятость и перестанете бояться, что после увольнения с работы окажетесь в подвешенном состоянии.

В мире действий и переговоров все подчиняется одному закону: потенциальных возможностей у человека больше, чем реальных. Не ждите, пока вам действительно понадобятся новые возможности, ищите их постоянно. Даже беглого взгляда в будущее достаточно, чтобы побудить нас к действию и придать уверенности.

4. Если вы владелец или директор компании, представьте, что против вас возбудили дело, а вам скоро предстоит объявить о банкротстве. Компанию уже не продать, придется прикрыть лавочку. Это неизбежность, определенная законом. На то, чтобы сохранить компанию, у вас не хватит финансов. Как вы будете выживать?

► ИНСТРУМЕНТЫ И СЕКРЕТЫ

Дополнительный стимул

► **iWorkWithFools** (www.iworkwithfools.com)

На этом сайте можно прочитать истории, связанные с работой, или под псевдонимом рассказать о тупых коллегах и боссах, с которыми все мы ежедневно сталкиваемся.

Первый шаг с мертвой точки

► **I-Resign** (www.i-resign.com)

На этом сайте есть все: от советов о том, как следует искать запасную работу, до образца заявления об увольнении — моего любимого. Не пропустите полезные обсуждения на форуме и уморительное письмо от веб-консультанта из Лондона.

Открытие пенсионных счетов

Если вам нужен совет и вы готовы заплатить за него, можно обратиться по следующим адресам:

► **Franklin-Templeton** (www.franklintempleton.com, 800—527—2020)

► **American Funds** (www.americanfunds.com, 800—421—0180)

Если вы готовы инвестировать средства сами и ищете паевой безкомиссионный фонд, обратите внимание на следующие компании:

- ▶ **Fidelity Investments** (www.fidelity.com, 800—343—3548)
- ▶ **Vanguard** (www.vanguard.com, 800—414—1321)

Страхование здоровья для безработных и тех, кто работает на себя

Больше вариантов и рекомендаций можно найти на сайте www.fourhourworkweek.com.

- ▶ **Ehealthinsurance** (www.ehealthinsurance.com, 800—977—8860)
- ▶ **AETNA** (www.aetna.com)
- ▶ **Kaiser Permanente** (www.kaiserpermanente.org, 800—207—5084)

Глава 14

МИНИ-ОТСТАВКИ

► ВКУС МОБИЛЬНОЙ ЖИЗНИ

До развития туризма путешествия воспринимались как способ обучения, их плоды считались украшением ума и средством формирования суждений.

ПОЛ ФАССЕЛ «За границей»

Простое желание импровизировать по большому счету жизненно важнее исследований.

РОЛФ ПОТТС «Странствия»

После того как Шервуд вернулся с Октоберфеста, потрясенный массовым убийством нейронов, но испытавший вкус жизни впервые за четыре года, дистанционная работа в компании была узаконена, и Шервуд вступил в общество «новых богатых». Теперь ему требовалось только одно: решить, как распорядиться своей свободой, и наладить бесперебойное поступление средств на реализацию своих желаний.

Если вы прошли предыдущие этапы устранения и автоматизации, сбросили кандалы, привязывающие вас к одному месту, пора дать волю своей фантазии и посмотреть мир.

И даже если у вас нет тяги к длительным путешествиям или они просто невозможны из-за семейных обязанностей, ипотечных выплат, разных мелочей, которые еще называют «детьми», не пропускайте, пожалуйста, эту главу. В ней говорится о радикальных переменах, которые большинство людей (в том числе и я) откладывают до тех пор, пока не закончатся приготовления или пока не возникнет крайняя необходимость. Эта глава — ваш последний экзамен по поиску музыки.

Метаморфоза начинается в мексиканской деревушке.

Легенды и охотники за удачей

Один американский бизнесмен по рекомендации врача отдыхал в приморской мексиканской деревушке. В первое утро его разбудил срочный звонок из офиса, потом он не смог вновь уснуть и решил прогуляться по пристани, чтобы проветриться. У пристани он увидел лодку с единственным рыбаком, в лодке — несколько крупных желтоперых тунцов. Американец восхитился рыбой.

— Долго пришлось ловить ее? — спросил он.

— Да нет, не очень, — на безупречном английском ответил мексиканец.

— Почему же вы не поймали больше? — удивился американец.

— Мне хватит рыбы для семьи и друзей, — объяснил его собеседник, перекладывая тунцов в корзину.

— Но... чем же вы занимаетесь все остальное время?

Мексиканец поднял голову и улыбнулся.

— Сплю допоздна, немного рыбачу, играю с детьми, провожу сестру с женой Хулией, каждый вечер гуляю по деревне, пью вино, играю на гитаре в кругу друзей. Словом, живу насыщенной и полной жизнью, сеньор.

Американец рассмеялся.

— Сэр, я получил диплом MBA в Гарварде и могу вам помочь. Вам следует тратить больше времени на рыбалку, а на вырученные средства купить лодку побольше. Вы опомниться не успеете, как у вас будет уже несколько лодок, и каждая станет привозить большой улов. В конце концов, вы окажетесь хозяином рыболовной флотилии.

Он продолжал:

— Вместо того чтобы продавать рыбу посреднику, можно предлагать ее напрямую и со временем открыть собственный консервный завод. Тогда вы будете управлять добычей сырья, обработкой и распространением продукции. В этой деревушке вам будет тесно, вы переселитесь в Мехико, затем в Лос-Анджелес и наконец в Нью-Йорк, откуда сможете руководить бизнесом как полагается.

— И сколько времени это займет, сеньор? — спросил мексиканец.

— 15—20 лет. Самое большее — 25.

— А что потом, сеньор?

Американец рассмеялся.

— Потом — самое лучшее: когда придет время, вы пустите акции компании в открытую продажу и невероятно разбогатеете. Будете ворочать миллионами.

— Миллионами, сеньор? А дальше что?

— Дальше вы выйдете в отставку, переселитесь в рыбацкую деревушку, где сможете спать допоздна, понемногу рыбачить, играть с детьми, проводить сиесту с женой, гулять по деревне вечером, попивать вино и играть на гитаре в кругу друзей...

Недавно в Сан-Франциско я обедал с близким другом — бывшим товарищем по колледжу и соседом по комнате. Он заканчивал элитную школу бизнеса и собирался заняться инвестиционной банковской деятельностью. Возвращаться домой из офиса за полночь он терпеть не мог. Но он объяснил мне: если в течение 9 лет он будет работать по 80 часов в неделю, то сможет стать управляющим директором и зарабатывать аж от 3 до 10 млн долларов в год. И станет преуспевающим бизнесменом.

— Старик, но на кой тебе сдались 3—10 млн долларов в год? — спросил я.

Знаете, что он ответил?

— Чтобы надолго съездить в Таиланд.

Так и возникает чудовищный миф нашего времени: мы привыкаем считать длительные путешествия по всему миру привилегией сверхбогатых. Мне доводилось слышать и такое:

— Я проработаю только 15 лет. Потом стану партнером и перестану пропадать в офисе целыми днями. Как только в банке у меня скопится миллион, я вложу его в какие-нибудь ценные бумаги понадежнее, чтобы годовые проценты составили около 80 тыс. долларов, переселюсь куда-нибудь на остров в Карибском море и займусь парусным спортом.

— Я буду работать в консалтинге только до 35 лет, а потом уйду в отставку и объеду на мотоцикле весь Китай.

Если ваша мечта, ваш вожденный золотой горшок — пожить вволю в Таиланде, поплавать на яхте по Карибскому морю или покататься на мотоцикле по Китаю, знаете, что я вам скажу? Чтобы осуществить любую мечту из перечисленных, 3000 долларов хватит с избытком. Я уже пробовал и то, и другое, и третье.

Вот два примера, доказывающих, что можно обойтись и без миллионов*.

250 долларов. Пять дней на частном острове, принадлежащем Смитсоновскому фонду тропических исследований, вместе с тремя местными рыбаками, которые добывали и готовили мне еду и возили меня на экскурсии в лучшие места для дайвинга в Панамском заливе.

150 долларов. Трехдневная аренда частного самолета в винодельческом районе Мендоса в Аргентине, полеты над самыми живописными виноградниками и вокруг снежных вершин Анд в сопровождении личного гида.

Вопрос: на что вы в прошлый раз потратили 400 долларов? В большинстве городов США этой суммы едва хватит на два-три беспечных уик-энда со стандартным набором развлечений из разряда «оттянуться по полной!». 400 долларов — это ничто по сравнению с восемью днями, способными перевернуть всю жизнь. Но я не советую ограничиваться восемью днями: это лишь цветочки, ягодки впереди. Я предлагаю вам нечто грандиозное.

Рождение «мини-отставок» и смерть отпусков

Нужно жить, а не ускорять жизнь.

МОХАНДАС ГАНДИ (1869—1948), видный индийский политик

В феврале 2004 года я вымотался на работе и хандрил.

О путешествиях я начал мечтать с тех пор, как в марте 2004 года запланировал провести четыре недели в Коста-Рике, подтянуть испанский и расслабиться. Мне настоятельно требовалось восстановить свои силы, и я считал, что четыре недели — «разумный» срок, если этот мимолетный период вообще можно так назвать.

* Все цены в долларах, приведенные в этой главе, относятся к периоду сразу после переизбрания президента Буша в 2004 году, когда доллар меняли по наименее выгодному обменному курсу за последние 20 лет. — *Примеч. авт.*

Друг, хорошо знающий Центральную Америку, предупредил меня, что ничего не выйдет: в Коста-Рике как раз начинается сезон дождей. В бодрящую силу тропических ливней я не верил, поэтому решил посвятить четыре недели знакомству с Испанией. К тому же по соседству с Испанией находились другие страны, где я всегда мечтал побывать. На «разумность» я вскоре плюнул и решил, что вдобавок к четырем неделям в Испании заслужил три полновесных месяца на поиск своих скандинавских корней.

Если бы меня ожидали бомбы с часовым механизмом и прочие катастрофы, они наверняка рванули бы в первые четыре недели, поэтому, продлив поездку еще на три месяца, я абсолютно ничем не рисковал. Три месяца — это звучало заманчиво.

Потом три месяца вылились в пятнадцать, и я спросил себя: «Почему бы не взять среднюю продолжительность жизни на пенсии — 20—30 лет и не распределить ее равномерно по всей жизни, а не приберегать напоследок?»

Альтернатива безудержным путешествиям

Благодаря сети скоростных автомагистралей между штатами в наше время можно добраться от одного побережья до другого, ничего не заметив по дороге.

ЧАРЛЬЗ КУРАЛТ (1934—1997),
ведущий новостной программы на канале CBS

Если вы привыкли работать 50 недель в году, скорее всего, даже отвоевав себе свободу и получив возможность подолгу путешествовать, вы будете лезть вон из кожи, пытаться осмотреть 10 стран за 14 дней, и доведете себя до ручки. Это все равно что подпустить изголодавшегося пса к шведскому столу: он обожрется и сдохнет.

В первые три месяца моего 15-месячного пиршества для глаз я так и делал: промчался галопом по семи странам с подругой, которая едва выпросила отпуск на три недели. Мы с ней, по меньшей мере, 20 раз регистрировались в гостиницах и съезжали из них. Путешествие напоминало одновременно адреналиновую гонку и просмотр жизни в режиме перемотки пленки. Мы с трудом вспо-

минали, в какой стране что видели (кроме Амстердама*), нам обоим постоянно нездоровилось, мы нервничали из-за того, что из некоторых мест приходится уезжать только потому, что у нас уже были куплены билеты.

Советую вам поступить прямо противоположным образом.

Мини-отставка как альтернатива скоростным путешествиям дает возможность жить по полгода в разных местах, решая, отправиться ли домой или съездить еще куда-нибудь. Это полная противоположность отпускной суеты. Мини-отставка — настоящий отдых, не бегство от жизни, а ее переосмысление, этакое перерождение. И правда, от чего вам бежать после устранения и автоматизации? Вместо того чтобы видеть мир исключительно через объектив и менять один за другим иностранные, но почти неотличимые отели, предлагаю вам жить в этом мире с такой скоростью, чтобы успеть измениться самим.

Такая мини-отставка — это не то же самое, что длительный отпуск. Такие отпуска часто воспринимают как единоразовый уход от работы. Их берут, чтобы изведать вкус этой жизни, пока еще есть возможность. В отличие от них мини-отставки — повторяющиеся события, характеризующие определенный образ жизни. Сейчас я беру три-четыре таких отставки в год и знаю десятки людей, которые поступают так же.

Изгнание бесов: эмоциональная свобода

*Надо быть совершенным человеком,
чтобы заметить в себе несовершенство.*

БЛАЖЕННЫЙ АВГУСТИН (354—430),
христианский богослов и церковный деятель

Свобода — это не просто достаточный доход и возможность распоряжаться своим временем. Можно иметь и средства, и время, но по-прежнему участвовать в крысиных бегах, и это

* Само собой, я имею в виду поездки на велосипеде и знаменитые на весь мир сладости. — *Примеч. авт.*

скорее правило, чем исключение. Современный человек не избавится от стрессов, вызванных бешеным темпом жизни, пока не освободится от привязанности к материальным ценностям, не откажется от ложного ощущения постоянной нехватки времени, не перестанет жить с оглядкой на других.

Это отнимает время. Никаким количеством двухнедельных (прозванных «слишком слабыми»*) поездок ради осмотра достопримечательностей не заменить одно продолжительное путешествие**.

По опыту людей, у которых я брал интервью, требуется 2—3 месяца только на то, чтобы отключиться от рутины и осознать, как сильно нам мешает жить постоянная спешка. Вы смогли бы уделить два часа обеду с испанскими друзьями и при этом не нервничать? Или прижиться в городишке, где все магазины закрываются на два часа на сиесту и открываются только в 16:00? Если нет, спросите себя, почему?

Научитесь тормозить. Сознательно сбавьте темп. Последите за собой, обратите внимание, как вы оцениваете себя и окружающих. Скорее всего, у вас получится не сразу. Выделите по крайней мере два месяца на отвыкание от старых привычек, научитесь жить, забыв об обратном рейсе.

Финансовая действительность: что ни делается — к лучшему

Экономический довод в пользу мини-отставок — нечто вроде глазури на торте.

Четыре дня в приличном отеле или неделя вдвоем в хорошем хостеле стоят столько же, сколько месяц в шикарных апартаментах. Если вы переселитесь за границу, вам не придется оплачивать счета на родине, в итоге расходы могут значительно снизиться.

* От созвучия англ. *two-week* и *too weak*. Термин был введен в обращение Джоэлом Штайном из газеты *LA Times*. — *Примеч. авт.*

** Но если вам так хочется, пожалуйста, поезжайте в тур в лучших пенсионерских традициях, проведите несколько недель в движении. Я знаю, что это такое, потому что пробовал сам. Оторвитесь. Ибица, светящиеся палочки, тусовки и все такое. Хлебните абсента, залейте литрами воды. А потом сядьте и запланируйте настоящую мини-отставку. — *Примеч. авт.*

Вот лишь несколько подлинных цифр в расчете на месяц, взятых из моих недавних путешествий.

Расходы по разным статьям в Южной Америке и Европе приведены рядом в доказательство, что возможности ограничены лишь фантазией и знакомством с местными реалиями, а не денежной девальвацией в развивающихся странах. По приведенным цифрам ясно, что я не сидел на одном хлебе и не просил милостыню, напротив, жил на широкую ногу, не уступая рок-звездам, следовательно, можно обойтись половиной сумм, которые потратил я. Моей целью была жизнь, полная удовольствий, а не существование аскета.

Авибилеты

- ▶ Бесплатно, благодаря золотой карте AMEX и Chase Continental Airlines Mastercard*.

Жилье

- ▶ Пентхаус, ничем не уступающий нью-йоркскому на Пятой авеню, в Буэнос-Айресе (с уборкой, службой безопасности, телефоном, электроэнергией и скоростным Интернетом) обходится в 550 долларов в месяц.
- ▶ Гигантская квартира в похожем на Сохо** модном районе Берлина Пренцлауэрберге обходится в 300 долларов в месяц (с телефоном и электроэнергией).

Еда

- ▶ Двухразовое питание в четырех- или пятизвездочных ресторанах Буэнос-Айреса — 10 долларов (300 долларов в месяц).

* Музы почти не требуют накладных расходов, но два тактических направления зачастую обходятся дорого: производство и реклама. Ищите компании, занимающиеся и тем и другим и готовые принимать платежи по кредитным картам. Обговорите это условие сразу, при необходимости сформулировав его так: «Вместо того чтобы просить у вас скидку, я попрошу только принимать платежи по кредитке. Если вы согласитесь, мы выберем вас, а не вашего конкурента X». Это еще один пример тактики предложения, а не вопроса, которая укрепляет ваши позиции на переговорах. Подробное объяснение, как мне удается преумножить возможности путешествовать (с применением принципов совместных акций и перераспределения средств), вы найдете, зарегистрировавшись на сайте www.fourhourworkweek.com. — *Примеч. авт.*

** Район французских и итальянских ресторанчиков и ночных клубов в Лондоне. — *Примеч. авт.*

- ▶ В Берлине — 18 долларов (540 долларов в месяц).

Развлечения

- ▶ VIP-столик и шампанское в неограниченных количествах для восьми персон в самом модном клубе Буэнос-Айреса Opera Bar — 150 долларов (18,75 доллара с носа \times 4 посещения в месяц = 75 долларов в месяц на одного).
- ▶ Вход, напитки и танцы в самых модных клубах Берлина — 20 долларов с носа за ночь \times 4 = 80 долларов в месяц.

Учеба

- ▶ Ежедневные частные уроки испанского в Буэнос-Айресе продолжительностью два часа, пять раз в неделю — 5 долларов в час \times 40 часов в месяц = 200 долларов в месяц.
- ▶ Ежедневные частные уроки танго продолжительностью два часа, у двух профессиональных танцоров мирового класса — 8,33 доллара в час \times 40 часов в месяц = 333,20 доллара в месяц.
- ▶ Ежедневные четырехчасовые уроки на лучших курсах немецкого языка в Ноллендорфплац в Берлине — 175 долларов в месяц, которые окупаются, даже если я не посещаю занятия: студенческий билет дает мне право на более чем 40-процентную скидку на все виды транспорта.
- ▶ Занятия комбинированными боевыми искусствами в элитной берлинской школе шесть часов в неделю бесплатно — в обмен на уроки английского не более двух часов в неделю.

Транспорт

- ▶ Месячный билет на метро и ежедневные поездки в такси на уроки танго и обратно в Буэнос-Айресе — 75 долларов в месяц.
- ▶ Единый месячный билет на метро, трамвай и автобус со студенческой скидкой в Берлине — 85 долларов.

Всего за четыре недели роскошной жизни

- ▶ В Буэнос-Айресе: 1533,20 доллара, включая авиабилет в оба конца из аэропорта Кеннеди, дающий право на месячную промежуточную остановку в Панаме. Почти треть этой суммы была уплачена за ежедневные частные уроки у знаменитых преподавателей испанского и танго.

- В Берлине: 1180 долларов, включая авиабилет в оба конца из аэропорта Кеннеди, дающий право на недельную остановку в Лондоне.

Как соотносятся эти цифры с вашими нынешними ежемесячными затратами на жилье, автомобильную страховку, коммунальные платежи, расходы на выходные, праздники, общественный транспорт, газ, профсоюзные взносы, подписку, еду и все остальное? Просуммируйте их все, и, возможно, вы, как и я, поймете, что путешествия по миру и свободное времяпровождение сэкономят вам немалые деньги.

Факторы страха: поводы не путешествовать и как от них отказаться

*Путешествия способны уничтожить любое счастье!
Побывав в Италии, понимаешь, что здесь не на что
смотреть.*

ФАННИ БЕРНИ (1752—1840), английская писательница

«У меня дом и дети. Какие уж тут путешествия!»
«А как же медицинская страховка? А если что-нибудь случится?»
«Путешествовать опасно! А если меня похитят или ограбят?»
«Но ведь я женщина! Путешествовать в одиночку опасно».

Большинство поводов отказаться от путешествия — всего лишь отговорки. Я сам на них ссылаюсь, так что знаю, о чем говорю. А еще мне известно, что гораздо проще ужиться с самим собой, если найти внешнюю причину собственного бездействия.

Я знаком с паралитиками и глухими, стариками и одинокими матерями, домовладельцами и малоимущими, которые искали и находили очень убедительные причины разом поменять жизнь и отправиться в продолжительное путешествие, вместо того чтобы заикливаться на миллионе мелких причин отказаться от него.

Почти все отговорки, перечисленные выше, рассматриваются в разделе «Вопросы и задания». Одна из тревог заслуживает того, чтобы быть развеянной раньше остальных.

22:00. Вы знаете, где сейчас ваши дети?

Перед тем как отправиться в первое международное путешествие, все родители больше всего боятся в суете потерять ребенка.

Вот вам хорошая новость: если вы без опасений берете детей с собой в Нью-Йорк, Сан-Франциско, Вашингтон или Лондон, можете вообще не волноваться, отправляясь в города, которые я рекомендую в разделе «Вопросы и задания». По сравнению с крупными городами США в них гораздо меньше огнестрельного оружия, а уровень преступности значительно ниже. Причем вероятность проблем заметно снижается вдали от аэропортов и отелей, заполненных незнакомыми людьми, когда вы устраиваете себе мини-отставку и переселяетесь в летний дом.

И все-таки, а вдруг?

Джен Эррико, мать-одиночка, взявшая двух своих детей в пятидесятилетнее путешествие по миру, очень страдала от сильного страха. Порой она даже просыпалась среди ночи в холодном поту: а если с ней что-нибудь случится?

Джен хотелось подготовить детей к наихудшему раскладу и в то же время не напугать их до смерти, поэтому она, как любая хорошая мать, придумала игру: кто лучше запомнит маршрут, адреса отелей, мамин телефон? В каждой стране она первым делом узнавала телефон службы экстренной помощи, предусматривала возможность набора номера горячей клавишей и международного роуминга. К счастью, они ни разу не понадобились. Теперь Джен планирует поселиться в лыжном шале в Европе и отправить детей на учебу в многоязычную Францию. Успех рождает успех.

Больше всего Джен опасалась Сингапура, но теперь, вспоминая путешествие, говорит, что там у нее было меньше всего причин для опасений (помимо других стран она возила детей в ЮАР). В начале путешествия она боялась потому, что не привыкла путешествовать с детьми. Ее страх был надуманным, а не реальным.

Робин Малински-Раммелл целый год путешествовала по Южной Америке с мужем и семилетним сыном. Друзья и родные настоятельно советовали им не ездить в Аргентину после девальвации и беспорядков 2001 года. Робин изучила ситуацию заранее, решила, что опасения беспочвенны, и очень удачно съездила в Патагонию. Когда местные жители узнали, что она из Нью-Йор-

ка, то вытаращили глаза и разинули рты: «Я видел по телевизору, как падали небоскребы! Ни за что не согласился бы жить в таком опасном городе!» Не стоит считать, что за рубежом страшнее, чем в вашем родном городе. Чаще всего бывает наоборот.

Подобно Робин, я убежден, что дети часто служат удачной отговоркой людям, которые не желают покидать свою зону комфорта. Оправдать свою нерешительность очень просто. Как преодолеть страх? Робин дает два совета.

1. Прежде чем пускаться в длинное заграничное путешествие с детьми, устройте пробную поездку продолжительностью в несколько недель.
2. В каждом пункте маршрута договаривайтесь об уроках языка, начав их сразу после прибытия. Условьтесь, чтобы вас доставили из аэропорта на школьном транспорте. В школах часто предоставляют жилье учителям, там вы сможете найти друзей, освоиться на новом месте и найти другую квартиру уже самостоятельно.

А если вы больше всего боитесь лишиться не детей, а рассудка из-за детских проделок?

Семьи, у которых взяли интервью специально для этой книги, посоветовали пользоваться самым древним методом воздействия: подкупом. Каждый ребенок получает небольшую виртуальную сумму, обычно 25—50 центов, за каждый час хорошего поведения. Такая же сумма вычитается со счета за нарушение правил. Все «развлечения» — сувениры, мороженое и т. д. — ребенок покупает на свои деньги. Нет денег — нет развлечений. Как правило, этот метод требует большей дисциплинированности от родителей, чем от ребенка.

Как приобрести авиабилеты со скидкой 50—80%?

Эта книга не о малобюджетных путешествиях. В таких руководствах рекомендации обычно бывают рассчитаны на спешащего путешественника. Но для человека, ушедшего в мини-от-

ставку, лишние 150 долларов, уплаченные за авиабилет, приобретенный беспрепятственно за два месяца, более выгодны, чем 20 часов манипуляций с бонусами, которые даются постоянным пассажирам, общение с персоналом неизвестных авиакомпаний и заключение сомнительных сделок.

После двухнедельных поисков я однажды купил билет в Европу в один конец на конкретную дату и без указания места за 120 долларов. В аэропорт Кеннеди я прибыл, пылая самодовольством: учитеcь, недотепы, чтобы впредь не платить полную стоимость! Но 90% авиакомпаний из предложенного списка не приняли мой билет. А у остальных все было забито на несколько недель вперед. Две ночи я проторчал в отеле, за который заплатил 300 долларов, отправил жалобу в AMEX и наконец в отчаянии позвонил из аэропорта по номеру 1-800-FLY-EUROPE. Мне продали билет в Лондон и обратно на рейс компании Virgin Atlantic за 300 долларов, вылет ожидался через час. Тот же билет неделю назад стоил более 700 долларов.

Побывав в 25 странах, я разработал простую стратегию, которая позволяет добиться 90% экономии без лишних затрат времени и головной боли.

1. Пользуйтесь кредитками с бонусными очками за большие расходы, связанные с рекламой и производством вашего товара

Я не трачу лишние деньги ради грошовой экономии — эти расходы неизбежны, поэтому я стараюсь извлечь из них пользу. Они обещивают мне бесплатный билет в оба конца каждые три месяца.

2. Покупайте билеты как можно раньше (не менее чем за три месяца до поездки) или в последнюю минуту, планируйте отбытие и прибытие на будние дни со вторника по четверг

Я терпеть не могу строить планы заблаговременно, тем более что менять их слишком накладно, поэтому я стараюсь покупать все билеты в последние 4—5 дней перед отъездом. После взлета стоимость пустых кресел в салоне равна нулю, поэтому билеты на свободные места в последние минуты перед вылетом продают по дешевке.

Зайдите на сайт Orbitz (www.orbitz.com). Укажите дату отправления и прибытия, выбрав дни со вторника по четверг. Затем изучите цены билетов на другие даты отправления в пределах плюс-минус трех дней. Выбрав самый дешевый билет на дату отправления, повторите ту же операцию для даты прибытия, чтобы найти наиболее выгодную комбинацию. Сравните полученные цифры с ценами на сайте самой авиакомпании. Затем вступите в торги на сайте

www.priceline.com начиная с 50% лучшей цены, выявленной в результате сравнения, и прибавляя по 50 долларов, пока не выиграете торги или не поймете, что это невозможно.

3. Подумайте, не выгоднее ли будет купить один билет до международного транспортного узла, а затем еще один — на рейс дешевой местной авиакомпании.

Отправляясь в Европу, я обычно приобретаю три билета. Один бесплатный — на рейс компании Southwest (благодаря бонусам AMEX) из Калифорнии до аэропорта Кеннеди, затем самый дешевый билет до аэропорта Хитроу, Лондон, и наконец — сверхдешевый билет на рейс компании Ryanair или EasyJet до окончательного пункта назначения. Чтобы попасть из Лондона в Берлин или из Лондона в Испанию, мне случалось платить 10 долларов. Это не опечатка. Местные авиакомпании часто предлагают места на рейсы по низкой цене, только чтобы хватило на уплату налогов и топливо. Собираясь в Центральную или Южную Америку, я ищу местные рейсы из Панамы или международные — из Майами.

Когда «больше» значит «меньше»: сбрасываем балласт

Люди способны развить в себе жажду обладания почти любым материальным предметом. А поскольку современная промышленность может производить почти что угодно, пора обзаводиться складом неограниченной вместимости! Это современный ящик Пандоры, из которого на землю сыплются беды.

ЖЮЛЬ ГЕНРИ

Быть свободным, счастливым и плодовитым можно лишь в одном случае — если пожертвовать множеством распространенных, но переоцененных вещей.

РОБЕР АНРИ

Я знаком с сыном одного миллионера, близкого друга Билла Гейтса, который управляет частными инвестициями и несколькими ранчо. За последние десять лет у него появилось несколько красивых

особняков — каждый с поварами, слугами, уборщиками, прочей службой. Каково это — иметь по дому в каждом часовом поясе? Оказывается, это геморрой! Хозяину особняков кажется, что это он работает на свою прислугу, ведь она проводит в его домах больше времени, чем он.

Продолжительное путешествие — идеальный повод устранить ущерб, нанесенный многолетним сбором собственной потребительской корзины. Лучше вовремя избавиться от лишнего, приобретенного под видом необходимого, чтобы не таскать по всему миру комплект из пяти чемоданов и сумок фирмы Samsonite. Это уже не путешествие, а мучение.

Я вовсе не призываю вас странствовать по миру в хламиде и сандалиях на босу ногу и презирать тех, у кого есть телевизоры. Терпеть не могу мнимых праведников и их проповеди. Я не ставлю перед собой цели сделать из вас нищенствующих философов. Но вы взвесьте: ваш дом и жизнь загромаждают тонны барахла, которыми вы не пользуетесь. Оно вам ни к чему, не очень-то и хотелось покупать его. Этот хлам прибило к вашему берегу волнами стихийного приобретения, у вас он и застрял. Независимо от того, осознаете вы это или нет, все эти вещи порождают нерешительность и отвлекают вас, отнимают внимание и превращают беззаботное существование под солнцем в тяжкую обузу. Невозможно даже представить себе, как отвлекают все эти фарфоровые статуэтки, спортивные автомобили, потрепанные футболки, если не избавиться от них вовремя.

До отъезда в 15-месячное путешествие мне пришлось решать сложную задачу: как впихнуть все свое имущество в арендованное складское помещение площадью 13 квадратных метров. И вдруг я понял: я никогда не стану перечитывать деловые журналы, которые бережно храню, 90% времени я ношу пять одних и тех же рубашек и четыре пары брюк, мебели давно пора на свалку, а садовый гриль и стулья со столом мне просто не нужны.

Но даже при попытках избавиться от вещей, которыми я никогда не пользовался, у меня случилось что-то вроде короткого замыкания. Трудно выбросить то, на что когда-то счел нужным потратить деньги. Сортируя одежду, первые 10 минут я чувствовал себя так, будто решал, кого из детей оставить в живых, а кого умертвить. Выяснилось, что навык выбрасывания барахла

у меня полностью атрофировался. Откладывать в кучу «на выброс» рождественский костюм, который я не надевал ни разу, оказалось так же трудно, как расстаться с изношенным тряпьем, с которым связаны сентиментальные воспоминания. Но стоило мне пересилить себя в одном, дело пошло веселее. Все вещи, которые я носил редко, я отдал в сэконд хенд Goodwill. Через 10 часов мебель увезли, и она была выставлена на продажу на сервисе Graigslist*, и хотя за некоторые вещи мне заплатили 50% розничной цены, а за другие — вообще ничего, какая разница? Я пользовался ими как хотел целых пять лет и вполне мог позволить себе купить новые после возвращения в США. Гриль и садовую мебель я отдал другу, который обрадовался, как ребенок, получивший рождественский подарок. Радости хватило на месяц. Я чувствовал себя прекрасно и даже выручил лишние 300 долларов, на которые мог бы несколько недель снимать жилье за границей.

Таким образом, я освободил 40% жилой площади, но к главным залежам барахла еще даже не притронулся. Избавляясь от хлама, я поймал себя на мысли, что становлюсь счастливым благодаря психологической разгрузке, связанной с этим занятием, а не из-за увеличения свободного пространства. Если раньше я сравнивал работу своего организма с производительностью старенького компьютера со слабой оперативной памятью, на котором запустили два десятка программ сразу, то теперь я могу уподобить себя самой навороченной машине, для работы на которой установили пару простеньких программ. Мыслить стало легче, радости заметно прибавилось.

Каждого путешественника, у которого я брал интервью для этой книги, я спрашивал, какие рекомендации он дал бы начинающим единомышленникам. Все ответили в один голос: не берите с собой лишнего.

Трудно удержаться, чтобы не набрать ненужных вещей. В этих случаях полезно учреждать «фонд на обживание», как

* Огромный портал, на котором можно выставить что-нибудь на продажу, найти любое предложение от других людей. Объединяет 450 форумов в разных городах мира. Пользователи Craigslist каждый месяц публикуют более 20 млн рекламных объявлений, более 1 млн рабочих вакансий, 10 млн картинок. Более 70 млн пользователей зарегистрированы в 100 тематических форумах. — *Примеч. ред.*

я его называю. Вместо того чтобы брать с собой все, что мне необходимо, я укладываю абсолютный минимум и беру с собой лишние 100—300 долларов, чтобы докупить нужные вещи на месте. Больше я не таскаю с собой туалетные принадлежности и одежду, которой хватит на несколько недель. Это бред. Поиск крема для бритья или рубашки на новом месте — само по себе приключение.

Собирайтесь с таким расчетом, будто вернетесь домой через неделю. Далее в порядке важности перечислены самые необходимые вещи:

- 1) одежда на одну неделю по сезону, в том числе одна относительно строгая сорочка и брюки (или юбка) для торжественных случаев; футболки, пара шорт, джинсы, подходящие для любого случая;
- 2) запасные ксерокопии или отсканированные и распечатанные копии всех важных документов: полиса медицинского страхования, паспорта и визы, кредитных карт, дебетовых карт и т. д.;
- 3) дебетовые карты, кредитные карты, 200 долларов мелкими местными купюрами (дорожные чеки принимают не везде, пользоваться ими хлопотно);
- 4) маленький велосипедный замок с цепью, чтобы обеспечить безопасность багажа в дороге или в хостеле, небольшой висячий замок для запирающегося шкафчика;
- 5) электронные словари необходимых языков (в разговоре бумажными словарями пользоваться неудобно), малоформатные справочники по грамматике или учебники;
- 6) один не очень подробный путеводитель.

Вот и все. Лаптоп или не лаптоп? Если вы не писатель, тогда лучше не надо: это слишком обременительная и отвлекающая внимание вещь. Применение программы GoToMyPC для доступа к домашнему компьютеру из интернет-кафе способствует развитию полезной привычки: не убивать время, а использовать его как можно рациональнее.

Делец с Бора-Бора

БАФФИНОВА ЗЕМЛЯ, НУНАВУТ

Джош Штайниц* стоял на краю света, устремив вперед изумленный взгляд. Единороги продолжили пляску, и он покрепче вонзил каблучки в толщу льда, сковавшую море.

Десять нарвалов, дальних родственников белуг, всплыли на поверхность, поднимая к небу витые двухметровые бивни. Немного погодя животные весом шесть тонн каждое снова ушли на глубину. Нарвалы ныряют глубоко, в некоторых случаях чуть ли не на километр. Значит, у Джоша в запасе было около 20 минут, прежде чем они снова всплывут.

Здесь, рядом с нарвалами, его законное место: название этих животных происходит из древнескандинавского языка и дано им, скорее всего, из за пятнистой бело-синей шкуры.

Nahvalr — «труп».

Джош улыбнулся, что часто случалось с ним в последние годы. Он тоже ходячий труп.

Через год после окончания колледжа Джош узнал, что у него плоскоклеточная карцинома рта — рак. А он так мечтал стать консультантом по менеджменту. У него была уйма планов. И вдруг все они потеряли смысл. Из заболевших этим онкологическим заболеванием людей выживала лишь половина**. Оно косило всех без разбору и являлось в гости без приглашения.

Джош понял, что большее из двух зол — пожалеть об упущенном, а не ошибиться. Обратного пути у него нет, ему не вернуть времени, потраченного на нелюбимую работу.

Через два года, уже исцелившись от рака, Джош отправился странствовать по свету, зарабатывая писательским ремеслом. Позднее он стал одним из основателей веб-сайта, где предлагались специально разработанные маршруты для начинающих путешественников. Статус основателя сайта не лишил Джоша мобильности и пристрастия к движению. Он с одинаковым успехом руководил работой из бунгало на сваях у берега Бора-Бора и бревенчатой избушки в швейцарских Альпах.

* Основатель сайта www.nileproject.com. — Примеч. авт.

** <http://www.usc.edu/hsc/dental/opfs/SC/indexSC.html>

Однажды звонок клиента застал Джоша в лагере Муир на горе Рейнир. Клиенту требовалось подтвердить информацию о продажах. Разговаривая, он услышал в трубку, как завывает ветер, и спросил Джоша, в чем дело. Тот ответил: «Я стою на леднике, на высоте 3 километров. Сегодня днем поднялся ветер и теперь сдувает нас со склона». Клиент сказал, что не будет больше отвлекать Джоша.

Другой клиент позвонил в тот момент, когда Джош выходил из балийского храма, и услышал звуки гонга. Джош не знал, как ответить на вопрос, не в церкви ли он, и потому произнес только: «Слушаю!»

Проводив взглядом нарвалов, Джош понял, что у него в запасе есть всего несколько минут, чтобы вернуться в лагерь и не столкнуться по дороге с белыми медведями. Стоял полярный день, и ему было чем поделиться с друзьями, оставшимися в офисных кабинках. Присев на льдину, он вытащил спутниковый телефон и лаптоп из водонепроницаемого пакета. Письмо он начал как обычно:

«Знаю, вы уже позеленели от зависти, глядя, как я развлекаюсь. Угадajte, где я сейчас?»

► ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

Опасно слишком много знать о результате: путешественника, который знает маршрут, скука одолевает так же быстро, как писателя, заранее продумавшего сюжет.

ПОЛЬ ТЕРУ (р 1941),

американский писатель и путешественник

Если вы впервые задумались о мобильном образе жизни и длительных приключениях, я вам завидую! Сделать решительный шаг и попасть в новый мир — все равно, что вмиг превратиться из пассажира в пилота.

Этот раздел посвящен в основном практическим действиям, а также указывает на очередность дел при подготовке к первой мини-отставке. После первой поездки многие этапы можно будет устранить или уплотнить по времени. Некоторые шаги — единовременные события, благодаря которым последующие мини-отставки потребуют всего двух-трех недель подготовки. Сейчас я укладываюсь в три дня.

Берите карандаш и бумагу — обещаю, будет весело.

1. Проанализируйте свои активы и доходы.

Положите перед собой два листа бумаги. На одном запишите все активы вместе со стоимостью, в том числе банковские и пенсионные счета, ценные бумаги, дом и т. д. На втором листе проведите посередине черту и запишите все источники доходов (зарплата, доход от музыки, доход от инвестиций и проч.), а также текущие расходы (ипотечные выплаты, аренда, платежи за машину и проч.). От каких вещей можно отказаться, потому что вы редко пользуетесь ими, они являются источником стрессов и отвлекают вас, почти не принося пользы?

2. Развейте страхи, которые вызывает у вас мысль о годичной «мини-отставке» в выбранной точке Европы.

С помощью вопросов из главы 4 выясните, чего вы боитесь больше всего, а затем спрогнозируйте последствия и ваши ответные меры. За исключением редких случаев, почти всех последствий можно избежать, лишь немногие необратимы.

3. Выберите место назначения, где вы проведете мини-отставку. С чего вы хотите начать?

Сложный вопрос. Рекомендую действовать двумя методами.

Во-первых, выберите пункт отправления, а затем странствуйте, пока не найдете свой второй дом. Так поступил я, когда купил билет до Лондона в один конец, а потом путешествовал по Европе, пока не влюбился в Берлин и не остался там на три месяца.

Во-вторых, изучите регион и выберите место, которое вам по душе. Так я поступил во время поездки по Центральной и Южной Америке, где проводил от одной до четырех недель в каждом крупном городе, пока не вернулся на полгода в мой любимый Буэнос-Айрес.

Можно провести мини-отставку на родине, но преобразующий эффект путешествий снизится, если вас будут окружать люди с одинаковым багажом стереотипов, навязанных обществом.

Я советую выбирать какую-нибудь другую страну, которая только кажется чужой, но на самом деле не представляет опасно-

сти. Несмотря на достойное мачо увлечение боксом и мотогонками, я избегаю фавелас*, людей в штатском с пулеметами, вооруженных мачете путников и социальных конфликтов. Дешевизна — это здорово, а дырки от пуль — не очень. Перед покупкой билетов познакомьтесь с рекомендациями Министерства иностранных дел путешественникам, отправляющимся в выбранную вами страну (<http://travel.state.gov>).

Далее перечислены некоторые из моих излюбленных отправных пунктов. Можете выбирать любые другие. Страны и города с наиболее выгодным соотношением цены и качества жизни выделены курсивом: *Аргентина* (Буэнос-Айрес, Кордоба), *Китай* (Шанхай, Гонконг, Тайбэй), *Япония* (Токио, Осака), *Англия* (Лондон), *Ирландия* (Голуэй), *Таиланд* (Бангкок, Чиангмай), *Германия* (Берлин, Мюнхен), *Норвегия* (Осло), *Австралия* (Сидней), *Новая Зеландия* (Куинстаун), *Италия* (Рим, Милан, Флоренция), *Испания* (Мадрид, Валенсия, Севилья) и *Голландия* (Амстердам). Во всех этих городах можно жить припеваючи и без лишних расходов. В Токио я трачу меньше, чем в Калифорнии, потому что хорошо знаю этот город. Модные, обжитые творческими людьми районы, похожие на Бруклин 10-летней давности, можно найти почти в любом крупном городе. Единственное место, где мне так и не удалось найти приличный обед дешевле, чем за 20 долларов, — Лондон.

Несколько экзотических мест я не рекомендую начинающим путешественникам: все страны Африки, Ближний Восток, Центральная и Южная Америка (кроме Коста-Рики и Аргентины). В Мехико и приграничных районах Мексики похищения слишком часты, поэтому в список моих любимых мест они не попали.

4. Приготовьтесь к поездке. Вот основные этапы с соблюдением очередности.

► За три месяца до отъезда уберите лишнее

Перед отъездом привыкните к бытовому минимализму. На следующие вопросы полезно ответить и предпринять меры, даже если вы не планируете поездки.

* Бразильские трущобы. Самый безопасный способ познакомиться с ними — посмотреть фильм «Город Бога» (Cidade de Deus). — *Примеч. авт.*

Что входит в 20% вещей, которыми я пользуюсь 80% времени? Избавьтесь от оставшихся 80% одежды, журналов, книг и т. д. Не поддавайтесь жалости: вещи, без которых вы не можете жить, всегда можно снова купить.

Какие вещи создают стресс в моей жизни? Стресс может быть связан с затратами на эксплуатацию (деньги и энергия), страховкой, ежемесячными расходами, расхитителями времени, просто необходимостью отвлекаться. Избавляйтесь, избавляйтесь, избавляйтесь. Если вам удастся продать хотя бы несколько дорогих вещей, денег хватит, чтобы профинансировать значительную часть мини-отставки. Не пренебрегайте машиной и домом: и то и другое всегда можно купить после возвращения, нередко почти без денежных потерь.

Проверьте, покрывает ли медицинская страховка расходы, которые могут возникнуть при продолжительных зарубежных поездках. Позаботьтесь о том, чтобы сдать или продать дом, тем, кто время от времени путешествует, предпочтительнее сдавать жилье или расторгнуть аренду жилья и перевезите вещи на склад.

Во всех случаях, когда возникают сомнения, задайте себе вопрос: «Если бы мне пришлось сделать это под дулом пистолета, как бы я поступил?» Все не так трудно, как вам кажется.

► За два месяца до отъезда автоматизируйте процесс

После устранения лишнего свяжитесь с компаниями (в том числе поставщиками), которые регулярно выставляют вам счета, и договоритесь об автоматическом списании необходимых сумм с тех кредиток, на которые начисляются бонусные очки. Если объяснить собеседникам, что вы уезжаете на год, они охотнее соглашаются принимать платежи по кредиткам, чтобы не гоняться за вами по всей планете, как за героиней игры Кармен Сандiego.

С кредитными и другими компаниями, не соглашающимися на ваши условия, договоритесь об автоматическом дебетовании вашего текущего счета. Перейдите на банковские услуги и электронную оплату счетов через Интернет, осуществляйте электронные платежи всем компаниям, которые не берут кредитки и не соглашаются на автоматическое дебетование. Увеличивайте суммы

на 15—20%, когда речь идет о коммунальных платежах и других меняющихся статьях расхода. Эта разница покроет различные комиссионные и предотвратит появление проблем, съедающих время, а также может накапливаться как кредит. Отмените доставку бумажных выписок по счетам и кредиткам. Заведите банковские кредитные карты для всех чековых счетов — обычно бывает один деловой, один личный, запретите выдачу наличных, чтобы исключить вероятность мошенничества. Сами карты оставьте дома, так как они предназначены лишь для экстренных случаев перерасхода.

Дайте полномочия поверенного в делах* родственнику, заслуживающему доверия, или вашему бухгалтеру — у него появится право подписи (к примеру, налоговых форм и чеков) за вас. Ничто так не портит впечатление от экзотических мест, как необходимость подписывать оригиналы документов там, где нет ни одного факса.

► За месяц до отъезда

Поговорите со служащими местного почтового отделения, попросите пересылать всю почту другу, родственнику, личному помощнику, платите ему 100—200 долларов в месяц, поручите отправлять вам выжимку всех писем по понедельникам.

Сделайте все прививки, рекомендуемые для региона, куда вы отправляетесь. Информацию поищите в центрах контроля и профилактики (www.cdc.gov/travel/). Обратите внимание: иногда на иностранных таможенных факт прививки требуется подтверждать.

Испытайте GoToMyPC или другую программу удаленного доступа, попробуйте поработать с ней, убедитесь, что она работает без сбоев**.

* Это серьезный шаг, к нему следует привлекать только тех, кому вы доверяете. Он полезен потому, что в этом случае ваш бухгалтер сможет подписывать за вас налоговые документы и чеки и не отнимать часы и дни вашего времени возней с факсами, сканерами или дорогой пересылкой FedEx. — *Примеч. авт.*

** Этим программами можно пользоваться, если вы оставили на время путешествия компьютер дома или у кого-то еще. Пропустите этот этап, если вы берете компьютер с собой, но это все равно что брать с собой мешок опиума, отправляясь в клинику лечиться от героиновой зависимости. Не соблазняйте себя перспективой убивать целые часы, вместо того чтобы воспользоваться возможностью использовать свободное время себе на благо. — *Примеч. авт.*

Если продавцы (дистрибьюторы) продолжают посылать вам чеки (к этому моменту обрабатывать их должна служба обработки заказов), выберите один из трех шагов: предоставьте продавцам реквизиты прямого банковского депозита (в идеале), поручите работу с платежами службе обработки заказов (менее удачный выбор) или попросите платить через систему PayPal или почтовыми переводами, чтобы их получал человек с полномочиями вашего поверенного (наименее удачный выход). В последнем случае оставьте вашему поверенному депозитные бланки, чтобы он подписывал их, ставил печать и получал платежи. Удобно открыть счет в крупном банке (Bank of America, Wells Fargo, Washington Mutual, Citibank и пр.), филиал которого есть неподалеку от вашего поверенного, чтобы с депозитами он разбирался по ходу дела, выполняя другие поручения. Незачем переводить в этот банк сразу все счета, просто откройте один новый исключительно для депозитных платежей.

► За две недели до отъезда

Отсканируйте все документы, удостоверяющие личность, страховые полисы, кредитные и дебетовые карты, распечатайте несколько копий, часть оставьте родным, часть возьмите с собой в отдельных файлах. Отправьте на свой электронный адрес отсканированные документы, чтобы иметь доступ к ним за границей на случай, если пропадут бумажные копии.

Если вы предприниматель, переведите мобильник на самый дешевый тарифный план, запишите исходящее голосовое сообщение: «В настоящее время я за границей. Пожалуйста, не оставляйте сообщение, я все равно не смогу его прослушать. Если дело важное, напишите мне по адресу: _____». Спасибо за понимание». Затем запишите автоответы для электронной почты, чтобы отправители знали, что почту вы проверяете раз в неделю (или с другой частотой), поскольку находитесь в зарубежной поездке.

Если вы наемный работник, перейдите на четырехчастотный или GSM-совместимый мобильник, чтобы босс мог связаться с вами. Берите с собой КПК только в том случае, если босс проверяет, работаете ли вы через почту. Не забудьте отключить подпись «Отправлено с КПК» на исходящих письмах! Можно также

воспользоваться аккаунтом SkypeIn, создав который вы получите возможность переадресовывать входящие вызовы на зарубежный мобильник (мой вариант) или Vonage IP, позволяющий принимать звонки по наземным линиям в любой точке мира на телефон, номер которого начинается с кода, соответствующего адресу.

Подыщите жилье на период мини-отставки, забронируйте номер в отеле или место в хостеле в качестве отправного пункта на 3—4 дня. Бронировать место перед самым отъездом рискованно, это более дорогой вариант, лучше потратить 3—4 дня на поиски жилья. По возможности я рекламирую хостелы — не по соображениям цены, а потому, что сотрудники и другие постояльцы обычно бывают более сведущими и наверняка помогут с переселением.

Получите страховку, покрывающую медицинскую эвакуацию, если это избавит вас от лишних волнений. Такая мера будет избыточной в развитой стране, где можно купить местную страховку в дополнение к собственной. Обычно так я и делаю, но обе они бесполезны, если вы находитесь в 10 часах лету от цивилизации. В Панаме, откуда до Майами лететь два часа, у меня была страховка на эвакуацию, но больше я нигде ее не брал. Не закидывайтесь на страховке: она не поможет даже в том случае, если вас занесло в американскую глушь.

► За неделю до отъезда

Составьте график выполнения сгруппированных задач: проверка почты, управление банковскими счетами через Интернет и т. д., чтобы потом не было поводов для бессмысленной псевдоработы. Предлагаю заниматься перепиской по электронной почте и интернет-банкингом по утрам в понедельник. Первый и третий понедельник каждого месяца можно посвятить проверке отчетов по кредиткам и другим электронным платежам, например, от партнеров. Сдержатъ эти обещания будет очень тяжело, поэтому дайте себе клятву и ожидайте ломки в виде желания нарушить ее.

Сохраните важные документы, в том числе отсканированные удостоверения личности, полисы, кредитные и дебетовые карты, на небольшой карте памяти, можно на флэшке, которая подключается к компьютеру через USB-порт.

Перевезите все вещи из дома или квартиры на склад, уложите единственный небольшой рюкзак и ручную сумку и переселитесь до отъезда к родственнику или другу.

► **За два дня до отъезда**

Поставьте машины в гараж к другу или на охраняемую площадку. Добавьте стабилизатор топлива в бак, отсоедините отрицательный провод от аккумулятора во избежание разрядки, поставьте машины на подъемные опоры, чтобы избавить шины и подвеску от лишней нагрузки. Отмените действие всех автомобильных страховок, кроме покрывающих угон.

► **По прибытии (допустим, вы не нашли постоянное жилье заранее)**

Первое утро и день после прибытия. Прокатитесь по городу на автобусе, затем на велосипеде по району, где хотите снять жилье.

Конец дня или вечер. Купите разблокированный* мобильник с SIM-картой оператора, который продает карты экспресс-оплаты. Свяжитесь по электронной почте с хозяевами сдаваемой квартиры или маклерами с сервиса Craigslist.com, просмотрите интернет-версии местных газет, чтобы запланировать поиски на два ближайших дня.

Второй и третий дни. Найдите жилье, вселитесь в него на один месяц. Пока не переночуете в нем одну ночь, не говорите о том, что намерены пробыть здесь больше месяца. Однажды я заплатил сразу за 2 месяца и в первую же ночь обнаружил, что прямо за стеной моей спальни находится оживленная автобусная остановка.

День переезда. Устройтесь на новом месте, купите местный медицинский полис. Спросите сотрудников хостела и других местных жителей, какими полисами пользуются они. Примите решение не покупать сувениры или другие вещи

* «Разблокированный» — это значит, для этого телефона покупаются карты экспресс-оплаты, а не выбирается ежемесячный тарифный план одного оператора, например O2 или Vodafone. Это значит, что тот же телефон можно использовать с операторами других стран (при условии, что частота одинакова) и простым переходом на SIM-карту памяти за 10–30 долларов в большинстве случаев. В некоторых пригодных для США четырехчастотных телефонах используются SIM-карты. — *Примеч. авт.*

для дома заранее. Это можно сделать в последние 2 недели перед отъездом.

Через неделю. Избавьтесь от барахла, которое привезли с собой, но используете редко. Отдайте его тому, кому оно нужнее, отошлите обратно в США или выбросьте.

► ИНСТРУМЕНТЫ И СЕКРЕТЫ

Мини-отставка и ускоренный поиск жилья

► **Virtual Tourist** (www.virtualtourist.com)

Большой ресурс с непредвзятыми текстами, написанными в большинстве случаев самими путешественниками. Более 775 тыс. посетителей дают полезные советы и предостережения, касающиеся более чем 25 тыс. мест. Советы для каждой страны разбиты по 13 категориям: чем заняться, местные обычаи, магазины и покупки, ловушки для туристов. Для большинства мини-отставок этого сайта будет достаточно.

► **Escape Artist** (www.escapeartist.com)

Интересуетесь вторым паспортом, приобретением земли, услугами швейцарских банков и прочими вещами, о которых я не рискнул упоминать в этой книге? Этот сайт — потрясающий ресурс. Когда наши президенты развяжут третью мировую, вам понадобится план бегства. Свяжитесь со мной оттуда, куда попадете быстрее, — с Каймановых островов или из тюрьмы.

► **Outside Magazine Online Free Archive** (<http://outside.away.com>)

Весь архив журнала Outside Magazine — в сети бесплатно. Здесь собраны сотни статей об аштрамах, самых популярных местах для экстремального туризма, работе вашей мечты и зимнем отдыхе в Патагонии, их дополняют красочные фотографии, дразнящие заядлого путешественника.

► **GridSkipper: The Urban Travel Guide** (www.gridkipper.com)

Сайт для тех, кому по душе окружение из фильма «Бегущий по лезвию ножа» (Bladerunner) и кто предпочитает исследовать закоулки городов всего мира. Он входит в список 13 лучших туристических сайтов по версии Forbes, его отличают «высокий по-

лет и одновременно отсутствие снобизма» (Frommer's). Перевод: не все содержание подходит для детей. Если вас не смущают непечатные выражения или рейтинг городов по наличию и качеству проституток, можете заглянуть на сайт (или, если уж на то пошло, в описание Рио-де-Жанейро) и насладиться уморительными текстами и подборкой «100 долларов в сутки» для городов всего мира.

► **Lonely Planet: The Thorn Tree**
(<http://thorntree.lonelyplanet.com>)

Форум для туристов, путешествующих по всему миру, с отдельными маршрутами по регионам.

► **Family Travel Forum (www.familytravelforum.com)**

Как вы догадались, форум для семейного туризма. Хотите подороже продать своих детей в странах восточного блока? Или сэкономить и кремировать бабулю в Таиланде? Тогда вам не сюда. Если у вас есть дети и вы задумали большое путешествие, тогда обратились по адресу.

► **US Department of State Country Profiles**
(www.state.gov/r/pa/ei/bgn)

Описания стран на сайте Министерства иностранных дел США.

► **World Travel Watch (www.worldtravelwatch.com)**

Еженедельный интернет-отчет Ларри Хабеггера и Джеймса О'Рейли о событиях в мире и случаях, имеющих отношение к безопасности туристов, рассортирован по темам и географическим регионам. Тексты внятные, обязательные для просмотра перед тем как принять окончательное решение.

► **US Department of State Worldwide Travel Warning**
(<http://travel.state.gov>)

Предостережения для путешественников, опубликованные Министерством иностранных дел США.

Основы планирования и подготовки мини-отставки

► **Round-the-World FAQ (вопросы, в том числе о туристическом страховании) (www.perpetualtravel.com/rtw)**

Этот список вопросов — ценная находка. Его составил Марк Броуисус. В последнее время список пополняет инициативная группа. Список охватывает все основные вопросы от финансового планирования до профилактики культурного шока со всеми приме-

жуточными. Сколько можно позволить себе пробыть в отъезде? Нужна ли туристическая страховка? Отпуск или увольнение? Это кругосветный альманах.

► **US Centers for Disease Control and Prevention**
(www.cdc.gov/travel)

Список рекомендуемых прививок и медицинские советы для всех стран мира. В некоторых странах при прохождении таможни требуется подтвердить наличие прививок. Делайте их заранее, так как некоторые начинают действовать только спустя несколько недель.

► **Tax Planning** (www.irs.gov/publications/p54/index.html)

Вот это номер: даже если вы навсегда переселились в другую страну, вам придется платить американские налоги до тех пор, пока у вас американский паспорт! Не нервничайте, есть творческие способы обхода этого требования, например форма 2555-EZ, по которой сумма необлагаемого налогом дохода может достигать 80 тыс. долларов, если вы провели по меньшей мере 330 дней подряд вдали от американской земли. Отчасти именно по этой причине моя поездка в 2004 году растянулась на 15 месяцев. Найдите хорошего бухгалтера, поручите ему составить подробный план действий, чтобы не нарваться на неприятности.

► **US Sponsored Overseas Schools** (www.state.gov/m/a/os)

Если вам не хочется забирать детей из школы на год-другой, запишите их в одну из 185 начальных и средних школ, которые организованы Министерством иностранных дел США в 132 странах. Дети любят учиться.

► **Universal Currency Converter** (www.xe.com)

Прежде чем вы увлечетесь и забудете, что пять британских фунтов не равны пяти американским долларам, воспользуйтесь этим сайтом, чтобы перевести местную валюту в понятную вам систему исчисления. Только не увлекайтесь изысканиями на тему «Эта монетка и вправду стоит целых четыре доллара?»

► **Universal Plug Adapter** (www.franzus.com)

Необходимость таскать с собой расплзающиеся провода и переходники бесит — лучше возьмите один универсальный адаптер Travel Smart с защитой от перепада напряжений. Это устройство размером с полколоды карт — единственный адаптер, с которым

у меня нигде не возникло проблем. Обратите внимание: это не трансформатор. Если к розетке в стене подведено напряжение, вдвое превосходящее американское, вашим приборам каюк. Вот еще одна причина покупать все необходимое за границей, вместо того чтобы таскать с собой.

► **World Electric Guide (www.kropla.com)**

Конфигурация розеток, напряжение, мобильники, международные коды, всевозможные сведения по расхождениям в электрических сетях мира.

Дешевые авиабилеты

► **Orbitz (www.orbitz.com)**

400 с лишним авиакомпаний всего мира. Отличная отправная точка для мониторинга цен.

► **Priceline (www.priceline.com)**

Начните торги, снизив вдвое цену, предложенную Orbitz, и поднимайте ее на 50 долларов.

► **CFares (www.cfares.com)**

Общая плата за членство в клубах распространения бесплатных или дешевых билетов. Здесь я нашел билет Калифорния—Япония в оба конца всего за 500 долларов.

► **1-800-FLY-EUROPE (www.1800flyeurope.com)**

Этим номером я воспользовался, чтобы за 300 долларов купить билет из аэропорта Кеннеди в Лондон за час до вылета.

► **Discount Airlines for Flights within Europe (www.ryanair.com, www.easyjet.com)** — скидки авиакомпаний на рейсы в пределах Европы.

Бесплатное жилье во всех странах мира на короткий срок

► **Global Freeloaders (www.globalfreeloaders.com)**

Это интернет-сообщество знакомит людей и предлагает жилье во всех странах мира. Сэкономьте деньги, заведите новых друзей и посмотрите другие страны глазами их жителей.

► **The Couchsurfing Project (www.couchsurfing.com)**

Сообщество, похожее на предыдущее, но рассчитанное на молодых и склонных к тусовкам туристов.

► **Hospitality Club (www.hospitalityclub.org)**

Познакомьтесь с людьми из разных стран мира, предоставляющими бесплатные экскурсии и жилье через этот известный сайт, на котором зарегистрировано более 200 тыс. членов из более чем 200 стран.

Бесплатное жилье во всех странах мира на большой срок

► **Home Exchange International**
(www.homeexchange.com, 800—877—8723)

Это список обмена домами и поисковая служба с более чем 12 тыс. позиций в 85 странах. Отправьте письмо непосредственно хозяевам, выложите описание своего жилья на сайт, получите неограниченный доступ к просмотру списков сроком на один год за небольшой членский взнос.

**Платное жилье с момента прибытия
до переселения на квартиру**

► **Hostels.com (www.hostels.com)**

На этом сайте вы найдете не только студенческие общежития и хостелы. Я разыскал на нем симпатичный отель в деловой части Токио всего за 20 долларов за ночь и проводил поиски такого же жилья еще в восьми странах. Обращайте внимание в первую очередь на расположение и отзывы (см. [HotelChatter](#)), а не на удобства. Четырехзвездочные отели оставьте вечно спешащим туристам. Этот сайт помогает почувствовать вкус другой страны еще до того, как вы снимете в ней квартиру или найдете другое жилье на длительный срок.

► **HotelChatter (www.hotelchatter.com)**

Окунитесь в мир путешествий в этом ежедневном сетевом дневнике с подробными и откровенными оценками жилья во всем мире. Обновляется несколько раз в день, помещает рассказы как раздосадованных туристов, так и тех, кому повезло найти жемчужину. Возможно бронирование жилья через Интернет.

► **Craigslist (www.craigslist.org)**

Помимо местных еженедельных журналов со списками доступного жилья, например *Bild* и *Zitty** (без шуток!) в Берлине, [Craigslist](#)

* *Zitty* (англ.) — прыщик. — *Примеч. пер.*

может послужить лучшей отправной точкой для поисков жилья за границей на длительный срок. В списке представлено более 50 стран. Следует помнить, что в местных журналах цены на 30—70% ниже. Если у вас жесткий бюджет, попросите работника хостела или другого местного жителя созвониться с арендодателями и помочь вам заключить сделку. Попросите помощника не упоминать, что вы иностранец, пока вы не условитесь о цене.

► **Interhome International (www.interhome.com)**

Головной офис в Цюрихе, более 20 тыс. домов в аренду по всей Европе.

► **Rentvillas.com (www.rentvillas.com, 800-726-6702)**

Предоставляет уникальные объекты аренды — от коттеджей и фермерских домов до замков — по всей Европе, в том числе во Франции, Италии, Греции, Испании и Португалии.

Средства удаленного доступа к компьютеру

► **GoToMyPC (www.gotomypc.com)**

Это программное обеспечение облегчает быстрый и легкий удаленный доступ к компьютерным файлам, программам, письмам, сетевым объектам. Им можно пользоваться на базе любого интернет-браузера или на беспроводном устройстве и работать в реальном времени. Я верен GoToMyPC уже более пяти лет, с ее помощью я получаю доступ в мои американские компьютеры из стран и островов во всем мире.

► **WebExPCNow (<http://pcnow.webex.com>)**

WebEx, лидер в области корпоративного удаленного доступа, предлагает программное обеспечение, которое выполняет те же функции, что и GoToMyPC, в том числе операции копирования и вставки между удаленными компьютерами, местную печать с удаленных компьютеров, передачу файлов и многое другое.

► **GoldLantern WiFinder (www.goldlantern.com/homepage/wifinder.html)**

Это устройство размером меньше спичечного коробка, висящее на одной связке с ключами, улавливает сигналы беспроводного Интернета с расстояния 90 м. Оно избавляет от утомительной возни с ноутбуком в поисках сигнала и даже показывает его силу.

Бесплатная и дешевая интернет-телефония

► Skype (www.skype.com)

Международных звонков через другие системы я не делал с тех пор, как появилась эта бесплатная программа. Она позволяет звонить на стационарные и мобильные телефоны по всей планете, минута стоит в среднем 2—3 цента, соединение с другими пользователями Skype в мире бесплатное. Примерно за 40 евро в год можно получить американский номер с кодом своего региона и получать за границей звонки, переадресованные на мобильник. Таким образом, можно путешествовать невидимкой: нежиться на пляже в Рио и делать вид, будто принимаешь звонки в калифорнийском офисе. Класс!

► Vonage (www.vonage.com)

Этот маленький адаптер подключается к широкополосному модему и соединяет его с обычным телефоном. Возьмите его в поездку и установите в квартире, чтобы получать звонки с домашнего номера.

Международные многополосные и GSM-совместимые телефоны

► My World Phone (www.myworldphone.com)

Я помешан на телефонах Nokia. Убедитесь, что купленный вами телефон «разблокирован». Это значит, что SIM-карту можно менять в разных странах под разных операторов связи.

► World Electronics USA (www.worldelectronicsusa.com)

Доступная информация о том, какие GSM-частоты и «полосы» функционируют в разных странах. На ее основании можно сделать вывод, какой телефон купить для поездки (или для пользования дома).

Средства, чтобы сойти с протоптанной тропинки

► Satellite Phones (www.satphonestore.com)

Если вы собираетесь в горы Непала или на далекий остров и хотите сохранить душевный покой (или нажать головную боль), имея под рукой телефон, то вам пригодится аппарат, работающий через спутник, а не через сотовую сеть. Iridium рекомендуется для приема сигнала в максимально широкой зоне, GlobalStar занимает второе место на трех континентах. Телефон можно взять напрокат или купить.

► **Карманные солнечные батареи (www.solio.com)**

Разрядившиеся спутниковые телефоны и другая мелкая электроника бесполезны — стодятя разве что пускать блинчики по воде. Solio — устройство размером с две колоды карт, которое разворачивается в небольшую солнечную панель. Я с удивлением обнаружил, что мой мобильник заряжается от нее меньше чем за 15 минут — вдвое быстрее, чем от настенной розетки. Имеются адаптеры почти для любых устройств.

Вы на месте. Что дальше?

Карьерные эксперименты и многое другое

► **Работа за границей (www.transitionabroad.com)**

Это настоящая золотая жила. Подробности смотрите в разделе «Краткий список литературы для чтения».

► **Знакомства (www.meetup.com)**

Поиск единомышленников и людей с общими интересами по городам мира и видам деятельности.

► **Станьте автором путевых заметок (www.writtenroad.com)**

Путешествовать по миру, да еще получать деньги за свои впечатления? Заветная мечта миллионов! Познакомьтесь с теми, кто пишет о путешествиях, начните с ветерана Джен Лео, автора очерков «Песок в моем лифчике и другие зловключения: забавные путевые заметки женщины». Этот блог вошел в рейтинг бюджетных путешествий Frommer's, в нем даются рекомендации для тех, кто решил путешествовать, не пользуясь современными технологиями.

► **Учите английскому (www.eslcafe.com)**

ESL Cafe Дейва — один из самых старых и полезных ресурсов для учителей, будущих учителей и изучающих английский. На сайте есть форум и список вакансий для учителей во всем мире.

► **Найдите занятие для мозгов (www.jiwire.com)**

Путешествуйте по миру так, чтобы обмениваться мгновенными сообщениями с друзьями, оставшимися на родине. На этом сайте вы найдете список из 150 тыс. форумов, где можно выговориться. Если вы не нашли лучшего занятия — позор. Если вам скучно, виноваты в этом только вы сами. Я это уже проходил, поэтому знаю, о чем речь. Всем нам иногда бывает скучно, и ваша задача — найти творческое решение этой проблемы.

► **Найдите новую работу на полную ставку или часть ставки (www.workingoverseas.com)**

Эту энциклопедию с разветвленной системой указателей для глобально мыслящих людей трудно дочитать до конца — настолько она длинная. Ее составил и обновляет Жан-Марк Аше, редактор журнала о работе за рубежом Transitions Abroad. Доступ на год стоит 15 долларов.

► **Работа на органических фермах всего мира (www.woof.com)**

Изучите, а затем начните пропагандировать методы органического земледелия в десятках стран, в том числе в Турции, Новой Зеландии, Норвегии и Французской Полинезии.

Общение и почта на незнакомом языке

► **Бесплатный перевод (www.freetranslation.com)**

Переводит текст с английского на десяток языков и обратно. Удивительно точный перевод, а потеря 10—20% смысла только может или все испортить, или здорово рассмешить.

Беглая речь в рекордные сроки

► **Ускоренное обучение языковым навыкам (www.fourhourworkweek.com)**

Все, что связано с языками, от подробных обучающих статей (как активизировать забытые иностранные языки, запоминать 1000 слов в неделю, совершенствовать произношение и проч.) до приемов запоминания и описаний лучших электронных устройств, вы найдете на сайте www.fourhourworkweek.com. Изучение языков — моя страсть, этот навык я максимально развил и для простоты разложил на составляющие. За три—шесть месяцев можно научиться бегло говорить на любом языке.

Глава 15

Заполняем пустоту

► МИНУС РАБОТА, ПЛЮС ЖИЗНЬ

Увлечение чем-нибудь, кроме нас самих, — мощное противоядие здравому рассудку, которому лень лишний раз оторвать свою задницу.

ЭНН ЛАМОТТ (р. 1954), американская писательница

У нас слишком мало времени, чтобы заниматься всем тем ничегонеделанием, которым хочется.

БИЛЛ УОТТЕРСОН (р. 1958), автор комиксов «Калвин и Хоббс»

Кингс-Кросс, Лондон

По мощеной булыжником улице я доплелся до гастронома и купил сандвич с ветчиной. На часах было 10:33, я уже в пятый раз посмотрел на них и в двадцатый раз за день задал себе вопрос: «Ну и что мне сегодня делать?»

Лучший ответ на него уже привел меня в гастроном за сандвичем и прочей едой.

Полчаса назад я впервые за четыре года проснулся без будильника. Накануне ночью мой самолет, вылетевший из аэропорта Кеннеди, приземлился в Лондоне, и теперь я с нетерпением ждал продолжения: проснуться под пение птиц за окном, с улыбкой сесть в постели, принюхаться к аромату свежесваренного кофе, потянуться, запрокинуть голову назад, подражая довольному своей жизнью коту. Великолепно. Действительность оказалась иной: я сел рывком, как если бы был разбужен воем сирены, схватил часы, чертыхнулся, выпрыгнул из постели, кинулся проверять почту, вспомнил, что запретил себе лазить в почтовый ящик, снова чертыхнулся, поискал по всему дому хозяина — моего бывшего одноклассника, понял, что он, как и весь мир, уже ушел на работу, и испытал приступ паники.

Весь день я бродил как в тумане, из музея в ботанический сад и снова в музей, будто кто-то запрограммировал меня на повтор

видеосюжета, и со смутным чувством вины обходил стороной интернет-кафе. Чтобы не считать, что я теряю время зря, мне срочно требовался список дел, но включать в него было нечего, кроме пункта «поужинать».

А я и не думал, что будет так трудно.

Послеродовая депрессия: это нормально

Человек устроен так, что он может отдохнуть от работы лишь одним способом — взявшись за другую.

АНАТОЛЬ ФРАНС (1844—1924), французский писатель

У меня куча денег, времени девать некуда... почему же я хандрю?

Вопрос в точку, как и ответ на него. Радуйтесь, что вы задались им сейчас, а не в преклонном возрасте! Сверхбогатые пенсионеры часто страдают от неврозов и неудовлетворенности по той же самой причине: им некуда девать время.

Но минутку... что же мы пытались выиграть, если не время? Разве не об этом вся книга? Вовсе нет. Избыток свободного времени — распространенная причина неверия в свои силы и мысленного хождения по кругу. Если устранить из жизни плохое, это еще не значит, что она станет хорошей. Образуется вакуум. Сократить работу ради получения доходов — не самоцель. Главная цель — насыщенная положительными эмоциями жизнь.

Для начала вполне хватит мечтаний и фантазий: мечтайте и фантазируйте, сколько влезет. Переоценить значение этого периода невозможно. Дайте себе волю, задумайтесь о том, чего вам хочется. Это не поверхностное и не эгоистичное желание. Только оно поможет вам избавиться от привычного подавления и стремления откладывать все лучшее на потом.

Предположим, вы решили все-таки исполнить давнюю мечту — попутешествовать по островам Карибского моря или побывать на сафари в Серенгети. Это будет чудесно и незабываемо, упускать такую возможность никак нельзя. Но потом, через три года, наступит время, когда вы возненавидите Пина Коладу и краснозрых бабуинов в объективе вашей камеры. В такие моменты и начинаются самобичевание и приступы экзистенциальной паники.

Но ведь я всю жизнь об этом мечтал!

Почему же мне скучно?

Не стоит нервничать, не подливайте масла в огонь. Это совершенно нормальное явление для всех энергичных в работе людей, которые решили наконец отказаться от нее. Чем вы умнее и целеустремленнее, тем острее будет болезнь роста. Научиться не мечтать о свободном времени и не выкраивать его, а ценить его избыток — это все равно что перейти с тройного эспрессо на кофе без кофеина.

И это еще не все! Пенсионеры довольно часто впадают в депрессию по второй причине, которая касается и вас: из-за социальной изоляции.

Чем хорош офис? Дрянным, но дармовым кофе и жалобами на него, сплетнями и сочувствием, тупыми видеороликами, пересылаемыми по почте, и комментариями, которые еще тупее, собраниями, от которых никакого толку, кроме нескольких убитых часов да здорового смеха. Даже если работа никудышная и должность тупиковая, нас держит на ней паутина человеческого общения, социальная среда. Стоит вырваться из нее, и автоматически возникающая плененная общность распадается, а голоса в голове звучат все громче.

Не бойтесь экзистенциальных или социальных испытаний. Свобода — это новое развлечение. Вначале возбуждает ее острая новизна, она не дает нам заскучать. Но как только мы привыкаем к ней, нам становится ясно, что без серьезных тренировок в этой игре не добиться побед.

Не волнуйтесь. Величайшие награды еще впереди, а вы уже в трех метрах от финишной черты.

Разочарования и сомнения? Вы не одиноки

Говорят, все мы ищем смысл жизни. Но на самом деле мы ищем кое-что другое — опыт тех, кому удастся остаться живыми.

ДЖОЗЕФ КЭМПБЕЛЛ (1904—1987),
американский исследователь мифологии

Когда вы бросите работу «от звонка до звонка» и двинетесь в путь, сразу станет ясно: далеко не везде вас ждут розы и белые песчаные пляжи, хотя и они будут. Если нас не отвлекают сроки сдачи рабо-

ты и коллеги, отмахнуться от серьезных вопросов («какой в этом смысл?») непросто. В море бесконечных возможностей труднее принять решение. Как, черт подери, мне распорядиться жизнью? Так и кажется, что вернулся в последний год учебы в колледже.

Как и у всех новаторов, которые давно уже обогнали большинство, у вас возникнут пугающие сомнения. Привычка сравнивать и оценивать напоминает о себе сразу после завершения этапа «ребенок в кондитерском отделе». Весь остальной мир по-прежнему вкалывает с девяти до пяти, и мы уже сомневаемся в правильности решения выскочить из беличьего колеса. Далее в списке приведены типичные сомнения и поводы для самобичевания.

1. Действительно ли я решился на это, чтобы стать свободным и жить лучше, или я просто лентяй?
2. Почему я перестал участвовать в крысиных бегах? Потому, что узнал им истинную цену, или я просто слабак? Может, я смалодушничал?
3. Все и правда складывается хорошо или мне только так кажется? Может, мне было бы лучше выполнять распоряжения и не думать о возможностях. Уж легче было бы наверняка.
4. Я действительно преуспеваю или просто обманываю себя?
5. Неужели я снизил планку, чтобы стать победителем? И на верном пути не я, а мои друзья, которые теперь зарабатывают вдвое больше, чем три года назад?
6. Почему я несчастен? Я могу заниматься чем угодно, а счастья нет. А может, я его не заслужил?

Большинство сомнений можно преодолеть. Главное, распознать, что на самом деле это устаревшие тождества «больше = лучше», «деньги = успех» и те психологические установки, которые однажды чуть не испортили нам жизнь. Вместе с тем можно сделать более глубокое наблюдение.

Эти сомнения морочат нам голову, когда она ничем не занята. Вспомните время, когда вы как никогда чувствовали себя в седле или, другими словами, находились в зоне комфорта. Есть вероятность, что в этот момент вы были сосредоточены на чем-то или ком-то внешнем. Два наглядных примера — спорт и секс. В отсутствие внешней точки фокуса разум обращается к самому себе, внутрь,

и ставит задачи, которые надо решать, какими бы неопределенными или несущественными они ни были. Стоит найти точку фокуса — достойную цель, которая поначалу кажется недостижимой и побуждает нас к саморазвитию* — эти сомнения исчезают.

В процессе поиска новых точек фокуса возникновение вопросов «о высоком» почти неизбежно. Мнимые философы наперебой призывают отрешиться от бренного и задуматься о вечном. Два популярных вопроса: «В чем смысл жизни?» и «Ради чего все это?»

Есть и другие типичные вопросы — от интроспективных до отнологических — но у меня почти на все готов один ответ: без комментариев.

Я не нигилист. Целое десятилетие я исследовал свойства разума и понятие смысла, эта работа заводила меня и в лаборатории нейробиологов лучших университетов, и в религиозные сооружения всего мира. Вывод оказался неожиданным.

Я на все сто убежден, что большинство «высоких» вопросов, с которыми нам приходится сталкиваться, вопросов, переосмысливавшихся веками и искажавшихся в переводах, сформулировано в таких туманных выражениях, что пытаться ответить на них — значит впустую тратить время**. Это не повод для депрессии, а путь к свободе.

Задумаемся над вопросом вопросов: «Что является жизнью?»

Когда собеседник настаивает, я даю только один ответ: это характерное состояние или положение живого организма.

— Но это просто определение, — возражает спросивший, — я имел в виду совсем другое.

Что именно? Пока вопрос неясен, пока не дано определение каждому термину в нем, отвечать на этот вопрос бессмысленно. На вопрос о «смысле жизни» невозможно ответить без всесторонних исследований.

Прежде чем тратить время на стрессогенные вопросы независимо от их важности, убедитесь, что на оба вопроса, приведенных ниже, вы можете ответить утвердительно.

* Психолог Абрахам Маслоу, автор известной «иерархии потребностей», назвал бы эту цель «пиковым переживанием». — *Примеч. авт.*

** Самое время вспомнить коаны и риторические медитативные вопросы, но эти средства годятся не для всех и не вписываются в эту книгу. Большинство вопросов без ответа просто неудачно сформулированы. — *Примеч. авт.*

1. Могу ли я однозначно толковать значение каждого термина, входящего в вопрос?
2. Может ли ответ на вопрос изменить ситуацию к лучшему?

Стрессогенный вопрос «в чем смысл жизни?» не проходит тест. Ни на один из тестовых вопросов нельзя дать убедительный ответ. Если трудный вопрос выходит за пределы сферы вашего влияния (например, «а если завтра опоздает поезд?»), он не проходит проверку вторым тестовым вопросом, следовательно, его надо игнорировать. На него не стоит тратить время. Если нельзя конкретизировать термины в вопросе или действовать на его основании, забудьте о нем. Даже если из всей этой книги вы примете на вооружение только один этот совет, вы попадете в 1% самых эффективных людей в мире и сможете вычеркнуть из жизни большинство философских дилемм.

Взять на вооружение арсенал логических и практических умственных инструментов — это не значит быть атеистом или отказаться от духовного компонента жизни. Это неприятие глупости и поверхностных суждений, а еще способность мыслить и прилагать усилия там, где они принесут максимальную пользу и вам, и окружающим.

Самая суть — барабанная дробь, будьте любезны

*Что нужно человеку на самом деле, так это не покой,
а напряжение сил и борьба ради достижения достойной,
по своей воле выбранной цели.*

ВИКТОР ФРАНКЛ

Я убежден: жизнь дана нам для радости, значит, важно, чтобы мы были довольны собой.

У каждого свои средства достижения и той и другой цели, и эти средства со временем меняются. Для одних решением будет работа с детьми-сиротами, для других — сочинение музыки. Мой личный метод — любить, быть любимым и постоянно учиться, но на универсальность этого решения я не претендую.

Некоторые люди осуждают сосредоточенность на любви к себе и удовольствиях, называют ее эгоистичной или гедонистической, но оба определения неверны. Стремление радоваться жизни и помогать окружающим или быть довольным собой и умножать добро в мире уживается не хуже, чем агностицизм и жизнь согласно строгим нравственным принципам. Одно другому не помеха. Допустим, мы согласились с этим. Тогда остается еще один вопрос: как можно распорядиться своим временем, чтобы радоваться жизни и быть довольным собой?

Я не могу предложить единственный ответ, который устроит всех людей сразу, но по результатам опроса двух десятков довольных собой НБ могу сделать вывод, что в жизни важны два компонента: постоянная учеба и служение.

Учеба нон-стоп: оттачиваем ум

Американцы, выезжающие за границу впервые, часто испытывают шок, обнаружив, что, несмотря на весь прогресс последних 30 лет, жители других стран по-прежнему говорят на иностранных языках.

ДЕЙВ БАРРИ

Жить — значит учиться. Альтернативы я не вижу. Именно поэтому мне часто приходилось в первые же шесть месяцев уходить с работы, если, конечно, меня не уволяли. Период обучения заканчивался, мне становилось скучно.

Можно дать мозгам нагрузку и в домашних условиях, но перемена мест во время путешествий создает идеальные условия, ускоряющие прогресс. Новое окружение выявляет ваши предубеждения и помогает покончить со слабостями. Я редко отправляюсь куда-либо, не приняв прежде решения овладеть каким-либо навыком. Вот лишь несколько примеров:

- **Коннемара, Ирландия:** гэльский язык, игра на ирландской флейте, херлинг — самый подвижный вид спорта в мире (вообразите себе гибрид лакросса и регби, в который играют клюшками в форме топорищ);

- ▶ **Рио-де-Жанейро, Бразилия:** бразильский диалект португальского, бразильское джиу-джитсу (дзюдзюцу);
- ▶ **Берлин, Германия:** немецкий язык и локинг — один из стилей верхнего брейк-данса.

Как правило, я сосредоточиваю внимание на изучении одного языка и приобретении одного кинестетического навыка, иногда нахожу последний уже по приезде в страну. Самые успешные путешественники сочетают умственную деятельность с физической. Обратите внимание: я часто пользуюсь навыком, который практикую в домашних условиях, занимаясь боевыми искусствами в тех странах, где они также распространены. Этим я обеспечиваю себе светскую жизнь и круг общения. Не обязательно выбирать состязательный вид спорта: подойдут пеший туризм, шахматы, почти все, что позволяет отвлечься от учебников и на время покинуть дом. Спорт прекрасно помогает преодолеть языковой барьер, который так мешает при изучении иностранных языков, завязать прочные дружеские узы и в то же время почувствовать себя Тарзаном.

Изучение языков заслуживает отдельного упоминания. Это лучшее занятие из всех, какие только можно выбрать, ставя перед собой цель отточить умственные способности.

Понимание культуры невозможно без знания ее языка: осваивая новый язык, вы невольно уделяете больше внимания собственному языку и мышлению. Пользу от умения бегло говорить на иностранном языке недооценивают так же часто, как переоценивают трудность изучения языка. Тысячи лингвистов-теоретиков не согласятся со мной, но результаты исследований и личный опыт изучения десятка языков убедили меня в следующем: 1) взрослые изучают языки гораздо быстрее, чем дети*, если им не мешает работа с девяти до пяти, 2) шести месяцев достаточно, чтобы научиться бегло говорить на любом языке. Занимаясь по четыре часа в день, можно освоить шестимесячный курс всего за три месяца. Я не ставил перед собой цели объяснить в этой книге основы прикладной лингвистики и «принцип 80/20» применительно к изучению языков. Ресурсы и подробные руководства можно найти на сайте

* *Hakuta B.* In Other Words: The Science and Psychology of Second-Language Acquisition.

www.fourhourworkweek.com. Потерпев неудачу с испанским в старших классах школы, позднее я освоил шесть языков, и вы можете добиться таких же результатов — главное, правильно выбрать инструменты.

Выучите язык, и вы получите вторые линзы, через которые сможете смотреть на мир, изучать и понимать его. К тому же, когда вернешься на родину, забавно браниться на чужом языке.

Не упустите свой шанс вдвое увеличить жизненный опыт.

Верный подход к служению: как быть — спасти китов или убить китов и накормить детей?

Мораль — всего лишь занятая нами позиция по отношению к тем людям, к которым мы испытываем личную неприязнь.

ОСКАР УАЙЛЬД

Читатели ждут, что в этой главе речь пойдет о служении, и они не ошиблись. Но, как и предыдущие темы, мы рассмотрим служение в непривычном ракурсе.

Для меня смысл служения очень прост: делай то, что меняет к лучшему не только твою жизнь. Это не синоним филантропии. Филантропия — альтруистическая забота о благе человечества, о человеческой жизни. Жизнь человека уже давно рассматривается в отрыве от природного мира и пищевой цепи, поэтому нашему виду грозит неминуемое вымирание. Так нам и надо. Мир существует не только для того, чтобы в нем совершенствовался и плодился человек.

Я давно приковывал бы себя цепями к деревьям, спасая их от вырубки, и защищал древесных лягушек, если бы не внял собственному совету: за что бы ты ни боролся, не доходи до снобизма.

Как можно помочь голодающим детям в Африке, если в Лос-Анджелесе есть голодающие дети? Как спасти китов, когда бездомные люди замерзают насмерть? Каким образом исследования, проводимые добровольцами на разрушающихся коралловых рифах, могут изменить жизнь людей, нуждающихся в неотложной помощи?

Только не надо детских доводов. Повсюду в мире есть те, кто нуждается в помощи, поэтому не покупайтесь на аргументы типа «мое дело важнее твоего», не получив ответа на прямые вопросы. Количественные и качественные сравнения бессмысленны. Истина в следующем: спасение жизни тысячи человек может стать причиной голода, от которого погибнут миллионы, а из охраняемого боливийского кустарника в будущем вполне могут изготовить лекарство от рака. Чем обернется поступок в конечном счете неизвестно. Делайте то, что считаете нужным, и надейтесь на лучшее. Если ваши усилия направлены на изменение мира к лучшему, какими бы ни были ваши представления, старайтесь работать добросовестно.

Служение не исчерпывается спасением людей или защитой окружающей среды: к нему относится улучшение жизни. Если музыканту удастся вызвать улыбку у тысяч или миллионов слушателей, — это я и называю служением. Если учитель сумел доставить радость хотя бы одному ребенку, мир изменился к лучшему. Повышение качества жизни в мире ничуть не уступает по значимости спасению жизней.

Найдите наиболее интересное вам дело, возьмитесь за него и ни перед кем не оправдывайтесь.

► ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

Взрослые так часто спрашивают детей, кем они хотят стать, когда вырастут, потому что им не хватает идей.

ПОЛА ПАУНДСТОУН (Р. 1959),
голливудская комедийная актриса

Хождение по воде — это не чудо. Чудо — ходить по зеленой земле, жить настоящим и чувствовать себя поистине живым.

ТХИТ НХАТ ХАН

Но разве можно до конца своих дней только путешествовать по миру, учить языки и служить обществу? Конечно, нельзя. Я вовсе так не думаю! Все перечисленное — лишь основные «жизненные вехи», отправные точки, откуда открывается дорога к возможностям и впечатлениям, которые иначе не стали бы доступными.

Единственно верного ответа на вопрос «Как я должен распорядиться своей жизнью?» не существует. Вообще забудьте слово «должен». Следующий шаг — стремление к цели, какой бы незначительной она ни была, лишь бы вызывала интерес и доставляла радость. Не спешите брать на себя всю полноту обязательств на длительный срок. Вдумчиво и неторопливо ищите свое призвание, не хватайтесь за первую попавшуюся альтернативу работе. В свою очередь призвание приведет вас к чему-то новому.

Далее я представлю последовательность действий, с которой успешно начинали путь десятки НБ.

1. Вернитесь на нулевую отметку — к безделью.

Прежде чем избавиться от тараканов, обосновавшихся в голове, надо выяснить, каковы они. Доминирующее положение среди них занимает пристрастие к скорости. Не вырвавшись из среды, для которой характерно постоянное и излишнее наращивание темпа, невозможно заново настроить внутренние часы. Путешествия и стремление увидеть миллион нового могут лишь усугубить ситуацию.

Сбавить темп — не значит доводить до конца меньше дел: мы просто избавляемся от непродуктивных отвлекающих моментов и заблуждения, что спешка насущно необходима. Попробуйте провести 5—7 дней в ашраме, посетители которого дают краткий обет молчания, любые разговоры и получение информации из СМИ здесь запрещены.

Научитесь отключать умственные помехи, чтобы вашему умению больше делать предшествовало умение больше ценить:

- ▶ **Фонд «Искусство жизни», международный курс II**
(The Art of Living Foundation, www.artofliving.com)
- ▶ **Калифорнийский центр медитации «Спирит-Рок»**
(Spirit Rock Meditation Center, California,
<http://www.spiritrock.org>)
- ▶ **Центр йоги и здоровья Крипалу в Массачусетсе**
(Kripalu Center for Yoga and Health, Massachusetts,
<http://www.kripalu.org>)
- ▶ **Лагерь «Скай-Лейк» в Нью-Йорке**
(Sky Lake Lodge, New York, <http://www.sky-lake.org>)

2. Сделайте анонимное пожертвование в фонд любой благотворительной организации на выбор.

Это придаст вам уверенность, а заодно поможет отделить чувство удовлетворения, которое вызывает служение, от ожидаемой благодарности. Чем бескорыстнее добрые дела, тем больше радости они приносят. Вот несколько сайтов для начала:

► Charity Navigator (www.charitynavigator.org)

Этот независимый ресурс объединяет более 5000 благотворительных организаций, позволяя выбрать их по заданным критериям. Бесплатно создайте личную страницу самых любимых и сравните их.

► Firstgiving (www.firstgiving.com)

Этот сайт позволяет создавать в сети страницу для сбора средств. Пожертвования можно переводить через личный URL (унифицированный указатель ресурсов). Например, если вы хотите помочь именно животным, можете пройти по соответствующей ссылке и попасть на сайты с сотнями благотворительных фондов защиты животных, а потом решить, какому из них перечислить пожертвования. Британская версия этого ресурса находится по адресу <http://www.justgiving.com>.

► Network for Good (www.networkforgood.org)

Посетители найдут на этом сайте ссылки на ресурсы благотворительных организаций, которые собирают пожертвования, а также на сайты с предложениями работы для волонтеров. Кроме того, здесь можно завести кредитную карту для пожертвований в Сети.

3. Устройте себе учебную мини-отставку в сочетании с волонтерской работой.

Мини-отставку продолжительностью не менее полугода используйте для того, чтобы сосредоточить внимание на учебе и службе. Более продолжительная отставка позволит заняться изучением языков, а это обеспечит дополнительное взаимодействие при волонтерской работе и большой вклад в нее.

На всем протяжении отставки ведите дневник: описывайте в нем упрёки и критику в свой адрес. Если вас одолевает беспокойство, по меньшей мере, трижды задайте себе вопрос «почему?» и запишите ответы. Сомнения, выраженные в письменной форме, действуют на нас в два раза слабее. Во-первых, неуверенность

в себе, которая чаще всего нас ранит, в большинстве случаев ни на чем не основана. Проанализируйте ее в письменном виде, действуйте настойчиво, как в том случае, когда просили коллег обращаться к вам по электронной почте, добивайтесь ясности мысли, и вы убедитесь, что большинство опасений безосновательны. Вторых, ведение записей о том, что нас тревожит, каким-то образом вытесняет тревоги из головы.

И все-таки, куда отправиться и чем заняться? Единственно верного ответа на этот вопрос нет. Следующие вопросы и ресурсы помогут вам при «мозговом штурме»:

Что в нынешнем мире особенно сильно беспокоит вас?

Какой участи для последующих поколений вы не пожелали бы независимо от того, есть у вас дети или нет?

Что в жизни доставляет вам особую, ни с чем не сравнимую радость? Как можно помочь окружающим, чтобы они могли ее разделить?

Незачем ограничиваться только одной страной или городом. Помните Робин, которая целый год путешествовала по Южной Америке вместе с мужем и семилетним сыном? Все втроем они работали волонтерами один-два месяца на каждом новом месте: делали инвалидные коляски в Баносе (Эквадор), помогали восстанавливать популяции экзотических животных в джунглях Боливии, следили за кожистыми морскими черепахами в Суринаме.

Как вам идея побывать на археологических раскопках в Иордании или оказывать помощь жертвам цунами на островах Таиланда? Это лишь два из десятков мест и предложений волонтерской работы, которые вы найдете в каждом выпуске журнала *Transitions Abroad* (www.transitionsabroad.com). Можно также воспользоваться интернет-ресурсами следующих организаций:

Airline Ambassadors International: www.airlineamb.org

Ambassadors for Children: www.abmassadorsforchildren.org

Relief Riders International: www.relief riderinternational.com

Habitat for Humanity Global Village Program: www.habitat.org

Planeta: Global Listings for Practical Ecotourism:
www.planeta.com

4. Вернитесь к списку мечтаний и переосмыслите их.

Выйдя в мини-отставку, снова изучите список мечтаний, составленный во время чтения раздела «Определение», и при необходимости переосмыслите его. Вам помогут следующие вопросы:

В чем вы добились успехов?

Что удастся вам лучше всего?

Что приносит вам радость?

Что вызывает у вас энтузиазм?

Что дает вам возможность быть довольным собой и результатами своих дел?

Каким достижением в жизни вы больше всего гордитесь? Вы можете повторить его или развить успех?

Чем вам нравится делиться с другими людьми, переживать вместе с ними?

5. По результатам шагов 1—4 составьте план реализации своего призвания, требующий полной или частичной занятости.

В работе с полной занятостью нет ничего плохого, если эта работа вам нравится. Именно это отличает призвание от работы в привычном смысле слова.

Если вы уже нашли свою музу и сократили количество рабочих часов до минимума, попробуйте подступиться к своему призванию для проверки его на истинность. Так я поступил, когда взялся писать эту книгу. Теперь я могу с полным правом говорить людям, что я писатель, а не вдаваться в пространные объяснения насчет «торговли колесами». Кем вы мечтали стать в детстве? Пора вновь записаться в кружок юных космонавтов или завербоваться в экспедицию помощником океанолога.

Вернуть детский энтузиазм вполне возможно. Точнее, это необходимо. Больше вас ничто не держит: ни цепи, ни оправдания.

Глава 16

Тринадцать типичных ошибок начинающих «новых богатых»

Если вы не делаете ошибок, значит, вы решаете слишком простые задачи. И это большая ошибка.

ФРАНК ВИЛЧЕК (р. 1951), лауреат Нобелевской премии по физике 2004 года.

No imparato che niente e impossibile, e anche che quasi niente e facile... (Я узнал, что нет ничего невозможного и почти ничего простого...)

Из песни Un Urlo итальянской рэп-группы Articolo 13

Ошибки составляют суть жизненного дизайна. Занимаясь им, приходится то и дело бороться с отголосками из старого мира, где удовольствия принято откладывать на остаток жизни. Далее перечислены лишь некоторые промахи, которые вы обязательно допустите. Не раздражайтесь — это неотъемлемый элемент процесса.

1. Потеря мечты и возвращение к работе ради работы (PPP).

Перечитывайте вступление и следующую за ним главу этой книги всякий раз, когда почувствуете, что вновь попадаетесь в этот капкан. Такое случается со всеми, но многие застревают и уже не могут освободиться.

2. Погрязание в мелочах и переписка по электронной почте целыми днями.

Распределите ответственность, последовательность и правила действий в кризисной ситуации, обозначьте границы самостоятельных решений и на этом остановитесь, иначе доведете до помешательства всех подчиненных.

3. Устранение проблем, с которыми могут справиться коллеги или работники, нанятые по принципу аутсорсинга.

4. Неоднократная помощь коллегам или привлеченным со стороны специалистам в одних и тех же задачах, не играющих существенной роли.

Разработайте правила устранения всех проблем, кроме самых значительных. Дайте работникам возможность действовать без постоянных согласований с вами, установите лимиты переписки, а затем подчеркните в письме, что не станете отвечать на письма с просьбами помощи в решении проблем, упомянутых в правилах. В моем случае работники, нанятые по принципу аутсорсинга, имеют право самостоятельно решать проблемы, которые обходятся не дороже 400 долларов. В конце каждого месяца или квартала с учетом положения, которое занимает сотрудник, я определяю, как его решения повлияли на прибыль, и соответственно корректирую правила, зачастую добавляю новые на основании удачных и творческих решений.

5. Погоня за клиентами, усложняющими вашу работу и отнимающими массу времени, несмотря на наличие стабильного притока финансов для осуществления мечтаний.

6. Ответы на письма, которые не влекут за собой продажи, ответы на вопросы, информация по которым есть на сайте или в электронном автоответе.

Наглядный пример автоответа, который направляет внимание людей на другие источники информации, можно получить, написав по адресу info@brainquicken.com.

7. Работа там же, где живешь, спишь или отдыхаешь.

Разделите дом на зоны, отведите одну из них для работы и только для работы, иначе она будет преследовать вас повсюду.

8. Пренебрежение всесторонним анализом «принципа 80/20», который следует проводить в деловой и личной жизни каждые 2—4 недели.

9. Бесконечное стремление к совершенству, несмотря на отличные или хорошие успехи в профессиональной и личной жизни.

Это еще один предлог для РРР. Большинство начинаний напоминают изучение иностранного языка: чтобы научиться говорить правильно на 95%, потребуется полгода, на 98% — 20—30 лет.

Постарайтесь добиться отличных результатов в немногих выбранных делах и хороших — во всех остальных. Совершенство — полезный идеал, к нему следует стремиться, но при этом отчетливо сознавать, что достичь его невозможно.

10. Раздувать из мухи слона, лишь бы только поработать.

11. Превращение несрочных вопросов в неотложные, лишь бы только поработать.

Сколько раз мне повторять одно и то же? Думайте не только о своих банковских счетах, как бы сильно ни пугал вас вакуум на первых порах. Если вы не видите смысла в своей жизни, вы обязаны создать его, например исполнить давнюю мечту или найти работу, которая принесет вам радость и самоуважение, а в идеале — и то и другое.

12. Восприятие одного товара, работы или проекта как единственной причины вашего существования.

Жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее впустую, но чересчур длинна, чтобы быть пессимистом или нигилистом. Все, чем вы сейчас занимаетесь, — лишь очередная ступень лестницы, ведущая к следующему проекту или предприятию. В какую бы колею вы ни попали, вы сможете выбраться из нее. Сомнения — ничто иное, как сигнал к действиям. Если вас одолевают сомнения и растерянность, сделайте передышку и проанализируйте по принципу 80/20 деловую и личную стороны своей жизни.

13. Игнорирование социальных благ жизни.

Окружите себя позитивными, улыбающимися людьми, которые не имеют никакого отношения к вашей работе. Заниматься музами можно и в одиночку, но жить — ни в коем случае. Счастье, которым мы делимся с друзьями и любимыми, — многократно преумноженное счастье.

Последняя глава

► ПИСЬМО, КОТОРОЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО НАДО ПРОЧЕСТЬ

Занятой человек занят всем, кроме жизни; нет ничего труднее, чем научиться жить.

СЕНЕКА

Последние 33 года я каждое утро смотрелся в зеркало и задавал себе вопрос: «Если бы сегодняшний день был для меня последним, хотел бы я провести его так, как собираюсь?» И когда я заметил, что изо дня в день отвечаю «нет», то понял: пора что-то менять. Точнее, почти все: внешние ожидания, предметы гордости, боязнь конфуза или неудачи — все эти мелочи теряют смысл перед лицом смерти, остается лишь самое важное. Помнить о том, что рано или поздно вы умрете, — лучший из известных мне способов избежать заблуждения, что вам есть что терять.

СТИВ ДЖОБС (р. 1955), один из основателей и исполнительный директор компании Apple, выпускник Стэнфордского университета 2005 года*

Если вам кажется, что вы ничего не понимаете в жизни, вы не одиноки. Нас насчитывается почти 7 млрд. Но не беда: главное, вовремя понять, что жизнь — не задача, которую надо решить, и не игра, в которой требуется победить.

Сосредоточенно выкладывая все детали несуществующей мозаики, вы рискуете упустить самое интересное. Необходимость гнаться за успехом перестанет тяготить вас, как только вы пойме-

* <http://news-service.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html>

те, что нет других правил и ограничений, кроме тех, что мы установили для себя сами.

Поэтому держайте и не заботьтесь о том, что подумают другие. Им и без того есть о чем думать.

Два года назад я получил письмо от неизлечимо больной девушки из нью-йоркской больницы. С тех пор фрагмент ее письма-стихотворения я перечитывал много раз и надеюсь, вы последуете моему примеру. Вот он.

Медленный танец

*Ты видал, как кружит
С детворой карусель?
Ты слышал, как шумят
Вешний дождь и капель?*

*Как причудлив недолгий
Полет мотылька?
Как на небе вдали
Полыхает закат?*

*Не спеши танцевать,
Свой замедли полет —
Смолкнет музыка,
Время уйдет.*

*Не живешь, а бежишь —
Вечно времени нет?
Бросишь в спешке: «Как жизнь?»
И не слышишь ответ?*

*А когда кончен день,
Сон к тебе не идет?
И болит голова
От десятков забот?*

*Не спеши танцевать,
Свой замедли полет,
Смолкнет музыка,
Время уйдет.*

*Сыну ты отказал
Поиграть в паровоз,
Впопыхах не заметил,
Что насунил тот нос?
Ты о дружбе забыл
И друзей большие нет?
Было все недосуг
Сказать им «привет»?*

*Не спеши танцевать,
Свой замедли полет,
Смолкнет музыка,
Время уйдет.*

*Если быстро бежишь,
Чтоб куда-то успеть,
Разве время найдешь
Вокруг поглядеть?*

*Если вся твоя жизнь
Суета и угар —
Будто выбросил прочь
Неразвернутый дар.*

*Жизнь не гонка,
Зачем лезть из кожи?
Слушай песню,
Пока еще можешь.*

Только самое важное*

*Лицемер — человек, который... впрочем,
а кто не лицемер?*

ДОН МАРКИС (1878—1937),
американский писатель, журналист и поэт

Помню-помню: я советовал поменьше читать. Поэтому никакой воды, предлагаемый для чтения список составят только лучшие книги. Их названия прозвучали в моем ответе и в ответах моих собеседников на простой вопрос: «Какая книга изменила вашу жизнь?»

Чтобы справиться с задачами, о которых говорилось ранее, читать эти книги не потребуется. Но если у вас возникли конкретные затруднения, обратитесь к ним. В списке приведено количество страниц, и если вы освоите упражнения «Как научиться читать в три раза быстрее за 10 минут», описанные в главе 6, то сможете прочитывать не менее 2,5 страницы в минуту (следовательно, 100 страниц за 40 минут).

Посетите сайт этой книги, чтобы получить дополнительную библиографию, в том числе списки источников по практической философии, авторскому праву, изучению иностранных языков.

«Основная четверка»: разрешите объясниться

«Основная четверка» названа так потому, что эти четыре книги я рекомендовал прочесть будущим дизайнерам жизни еще до того, как приступил к работе над собственной книгой. Они не утратили свою значимость, я предлагаю читать их в такой последовательности:

Искусство мыслить масштабно

ДЭВИД ШВАРЦ

Эту книгу порекомендовал мне Стивен Ки, невероятно плодовитый изобретатель, продавший лицензии на свои изобретения таким компаниям, как Disney, Nestle, Coca-Cola. Множество самых

* Названия книг, не опубликованных на русском языке, даются на языке оригинала. — *Примеч. ред.*

преуспевающих людей мира любят эту книгу. В их число входят легендарные футбольные тренеры и знаменитые управленцы. На сайте Amazon она более 100 раз получала высшую оценку — пять звезд. Главная мысль — не стоит переоценивать других и недооценивать себя. Когда меня мучают сомнения, я перечитываю первые две главы этой книги.

How to Make Millions with Your Ideas: An Entrepreneur's Guide

DAN S. KENNEDY

Богатый ассортимент способов превращения идей в миллионы. Впервые прочитал эту книгу, когда учился в старших классах, и с тех пор пять раз перечитывал. На предпринимательские извилины она действует подобно стероидам. Поразительные примеры из жизни — от Domino's Pizza до казино и торговли по каталогам.

Малый бизнес: от иллюзий к успеху.

Возвращение к мифу предпринимательства

МАЙКЛ Э. ГЕРБЕР

Майкл Гербер — замечательный рассказчик, его классический пример автоматизации позволяет понять, как воспользоваться франчайзинговой схемой, чтобы создать развивающийся бизнес с опорой на правила, а не на выдающихся работников. Эта книга похожа на подробный атлас дорог. В форме притчи она учит, как быть хозяином и не утонуть в мелочах. Если вы заиклены на собственном бизнесе, эта книга вмиг «расциклит» вас.

Vagabonding: An Uncommon Guide to the Art of Long-Term World Travel

ROLF POTTS

Рольф — человек что надо. Благодаря его книге я плюнул на препятствия, уложил вещи и отправился в затяжной отпуск. Книга охватывает весь спектр вопросов путешественника, она особенно полезна при выборе пункта назначения, учит, как приспособливаться к дорожной жизни и возвращаться к обычной. В ней приводятся высказывания знаменитых путешественников, философов и исследователей, а также забавные случаи из жизни простых странников. Это одна из двух книг (вторая — «Уолден», см. ниже), которые я взял с собой в первую 15-месячную мини-отставку.

Избавляемся от эмоционального и материального багажа

Уолден, или Жизнь в лесу

ГЕНРИ ДЭВИД ТОРО

Многие считают эту книгу шедевром и гимном созерцательной простой жизни. Торо два года прожил на берегу озера в глуши Массачусетса. Он сам построил себе дом и жил один, чтобы научиться довольствоваться малым и полагаться только на себя. Это был и колоссальный успех, и в некотором роде драма, поэтому книгу так увлекательно читать.

Less Is More: The Art of Voluntary Poverty — An Anthology of Ancient and Modern Voices in Praise of Simplicity

GOLDIAN VANDENBROECK

Это собрание философских изречений о непритязательной жизни. Я прочел его, чтобы научиться обходиться самым малым и устранять искусственно созданные потребности, но не вести монашескую жизнь — это совсем другое дело. В книге изложены практические принципы и тексты разных авторов — от Сократа до Бенджамина Франклина, от «Бхагавад-Гиты» до современных экономистов.

The Monk and the Riddle: The Education of a Silicon Valley Entrepreneur

RANDY KOMISAR

Эту замечательную книгу подарил мне на выпускной вечер профессор Шау. Из нее я позаимствовал выражение «отложенная жизнь». Рэнди, виртуальный директор и партнер легендарной компании Kleiner Perkins, — «профессиональный наставник, министр без портфеля, напористый инвестор, борец с кризисами и открыватель новых возможностей». Гений из Силиконовой долины расскажет вам, как он строил свою идеальную жизнь с помощью острого, как бритва, ума и буддистской философии. Я знаком с ним лично: это удивительный человек.

Жизнь по принципу 80/20

РИЧАРД КОХ

Эта книга исследует «нелинейный» мир, рассказывает об исторических и математических подтверждениях «принципа 80/20», предлагает методы его практического применения.

Создание музыки и сопутствующие навыки

Кейсы Гарвардской школы бизнеса

www.hbsp.harvard.edu (пройдите по ссылке **school cases**)

Один из секретов успеха Гарвардской школы бизнеса — методика изучения и обсуждения реальных случаев. Вы узнаете о принципах маркетинга и стратегиях 24-Hour Fitness, Southwest Airlines, Timberland и сотен других компаний. Мало кому известно, что анализ этих случаев можно приобрести менее чем за 10 долларов, вместо того чтобы тратить 100 тыс. на обучение в Гарварде (впрочем, оно того стоит). Кейсы приведены для разных случаев, проблем и бизнес-моделей.

«This business has legs»: How I Used Infomercial Marketing to Create \$100,000,000 Thighmaster Craze: An Entrepreneurial Adventure Story

ПЕТЕР БИЭЛЕР

История о том, как наивный (в лучшем смысле слова) Питер Биэлер начал с нуля — без товара, без опыта, без средств — и создал 100-миллионную рекламную компанию меньше чем за два года. Это поучительное и уморительное чтение с подлинными цифрами, позволяющими обсудить детали любого этапа — от сделок со знаменитостями до маркетинга, производства, решения юридических вопросов и розничной торговли. Теперь Питер в состоянии финансировать рекламу в СМИ для вашего товара: www.media-funding.com.

Secrets of Power Negotiating: Inside Secrets from a Master Negotiator

РОГЕР ДАУСОН

Эта книга о ведении переговоров открыла мне глаза и дала инструментарий, который я применил немедленно. Я пользовался

аудиокнигой. Если вам мало одного издания, обратитесь к книгам Уильяма Юрай «Как преодолеть “нет”» и Ричарда Шелла «Сделка с преимуществами: стратегии переговоров для разумных людей» (Ury W., *Getting Past No*; Shell G. Richard, *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*). Другие книги по ведению переговоров вам не понадобятся.

Журнал Response

www.responsemagazine.com

Этот журнал посвящен многомиллиардной индустрии прямого маркетинга и ориентирован в основном на маркетинг на телевидении, радио и в Интернете. Статьи о том, как повысить продажи от звонков, снизить затраты на СМИ, улучшить выполнение заказов и т.п., чередуются с описанием примеров успешных компаний (Джордж Формен Грилл, *Girls Gone Wild* и проч.). В этом журнале дают рекламу лучших аутсорсинговых компаний в отрасли. Отличный ресурс по отличной цене, т.е. бесплатно.

Jordan Whitney Greensheet

www.jwgreensheet.com

Это ресурс о тайнах прямого маркетинга. Каждую неделю и раз в месяц Джордж Уитни публикует анализ компаний самых удачных товаров, в том числе предложения, цены, гарантии, частоту рекламы (показатель расходов и, следовательно, прибыльности). На сайте есть пополняемая библиотека, где можно приобрести ролики с точечной и информационной рекламой с целью исследования конкурентов. Настоятельно рекомендую.

Small Giants: Companies That Choose to Be Great Instead of Big

ВО BURLINGHAM

Старший редактор журнала *Inc.* Бо Берлингем представляет эффектный коллаж — подборку анализов компаний, которые сделали упор на эффективность, а не на рост. Рассматриваются такие компании, как *Clif Bar Inc.*, *Anchor Stream Microbrewery*, *Righteous Babe Records*, рок-звезды Ани ДиФранко и еще десяток в разных отраслях. Больше — не значит лучше, и книга убедительно доказывает это.

Планирование кругосветных путешествий и подготовка к ним

Six Months Off: How to Plan, Negotiate and Take the Break You Need Without Burning Bridges or Going Broke

HOPE DLUGOZIMA, JAMES SCOTT, DAVID SHARP

Эта книга первой заставила меня выпалить: «Ни хрена себе, так и я смогу!» Книга не оставляет камня на камне от опасений, связанных с длительными путешествиями, и предлагает пошаговое руководство, с помощью которого можно отправиться в путешествие или достигать другие цели, не ставя крест на карьере. Много примеров из жизни и полезных памяток.

Журнал Transitions Abroad: The Guide to Learning, Living, Working and Volunteering Overseas

(<http://www.transitionasabroad.com>)

Этот журнал — основной источник сведений об альтернативном туризме. Кроме того, в нем предлагаются десятки заманчивых маршрутов для нетуристов. Бумажная и сетевая версии — отличные отправные точки для «мозгового штурма», когда надо решить, как провести время за границей. Может, на раскопках в Иордании или на волонтерской работе в экологических организациях в Карибском море? Вся информация — в журнале.

Главы-бонусы

Эта книга не исчерпывается бумажной версией, которую вы держите в руках. Мне хотелось включить в нее гораздо больше материалов, но не позволили ограничения объема. С помощью паролей*, скрытых в этой книге, получите доступ к дополнительной информации. Здесь несколько примеров, результат нескольких лет работы:

«Как получить рекламу стоимостью 700 тыс. долларов всего за 10 тыс.» (How to Get \$700 000 of Advertising for \$10 000, с подлинными сценариями).

«Как выучить любой язык за 3 месяца»
(How to Learn Any Language in 3 Month).

«Арифметика музыки: прогнозирование доходов от любого товара» (Muse Math: Predicting the Revenue of Any Product, с ситуационными примерами).

«Лицензирование: от тайбо до мишек Teddy Ruxpin» (Licensing: From Tae Bo to Teddy Ruxpin).

«Подлинное лицензионное соглашение с настоящими суммами»
(Real Licensing Agreement with Real Dollars, стоимостью 5000 долларов).

«Истории “новых богатых” и интервью»
(Racier New Rich Case Studies and Interviews).

«Планирование кругосветного путешествия в сети»
(Online Round-the-World Trip Planner).

Все это и многое другое смотрите на сайте и в разделах бесплатных объявлений www.fourhourworkweek.com. Хотите объехать весь мир? Зарегистрируйтесь у нас и узнайте, как это просто.

* Чтобы получить доступ к бонусным главам на сайте, введите свой почтовый адрес и слово live (с. 271 оригинального издания, первый абзац, второе слово). Пароль к аудиоверсии — first (первое слово в разделе «От автора» в оригинальном издании). Все материалы на сайте на английском языке. — *Примеч. пер.*

От автора

Прежде всего я должен поблагодарить студентов, которые своими откликами и вопросами способствовали рождению этой книги, и моего супергероя, предпринимателя и наставника Эда Шау, предоставившего мне уникальный шанс побеседовать со студентами. Эд, в мире, где привыкли откладывать мечты на потом, вы остаетесь лучом света для тех, кто рискует выбрать другой путь. Я преклоняюсь перед вами (и Карен Синдрих, лучшей помощницей на свете) и с нетерпением жду возможности отплатить услугой за услугу — я еще сделаю из вас культуриста весом под 100 килограммов!

Джек Кэнфилд вдохновлял меня и давал понять, что можно добиться колоссальных результатов, но при этом остаться замечательным, добрым человеком. Эта книга была просто идеей, пока он не вдохнул в нее жизнь. Не знаю, как благодарить вас за мудрость, поддержку и лучшую в мире дружбу.

Стивена Ханселмена, благороднейшего человека и лучшего литературного агента, я благодарю за то, что он «охватил» книгу одним взглядом и превратил меня из писаки в настоящего автора. Не представляю себе более продуктивного и невозмутимого партнера, с нетерпением жду продолжения наших авантур. Вы изумляли меня всем, начиная от искусства вести переговоры и заканчивая сумасшедшей энергией. Благодаря вам и Кэти Хемминг, стоящим у руля компании LevelFiveMedia, рождается новый стиль работы литературных агентов, которые с точностью швейцарских часов делают из новичков авторов бестселлеров.

Хэзер Джексон, ваша проницательная редактура и бесценная поддержка превратили работу над этой книгой в удовольствие. Спасибо, что поверили в меня! Для меня честь быть вашим автором. Остальные сотрудники редакции Crown, особенно те, кого я донимал (исключительно из симпатии к ним) больше четырех часов в неделю (это относится в первую очередь к Донне Пасаннант и Таре Гилбрайд), — вы лучшие в издательском бизнесе! Но неужели вашим мозгам не тесно?

Эта книга не была бы написана без «новых богатых», которые согласились поделиться своими историями. Отдельная благодарность Дугласу «Демону Доку» Прайсу, Стиву Симсу, Джону «Диджей Ваня» Дайлу, Стивену Ки, Хансу Килингу, Митчеллу Леви, Эду Мюррею, Жану-Марку Аше, Тине Форсайт, Джошу Штайницу, Жюли Чекели, Майку Керлину, Джен Эррико, Робин Малиноски-Раммелл, Ритике Сундаресан, Т.Т.Венкатеш, Рону Руису, Дорин Орион, Трейси Хинц и десяткам людей, которые предпочли сохранить анонимность за корпоративными стенами. Спасибо элитной команде и моим дорогим друзьям из лаборатории механики МЕС Labs, в том числе доктору Флинту Макглахлину, Аарону Розенталю, Эрику Стоктону, Джеремайе Брукинзу, Халали Хартмену и Бобу Кемперу, а также многим другим.

Выверять содержание этой книги на пути от рукописи до печатных экземпляров было сущей мукой корректоров! Низкий поклон и сердечное спасибо Джейсону Берроузу, Крису Ашендену, Майку Норману, Альберту Поупу, Джиллиан Манус, Джесс Портнер, Майку Мейплсу, Хуану Мануэлю «Мичо» Камбефорте, моему гениальному братцу Тому Феррису и другим, которые довели книгу до ума. Я особенно признателен Кэрол Клайн, острый ум и вкус которой преобразили эту книгу, и Шервуду Форли, прекрасному другу и неумолимому адвокату дьявола.

Спасибо моим блистательным стажерам Айлине Джордж, Линдсей Мекка, Кейт Перкинс Янгмен и Лоре Херлбат за эффективный труд и за то, что не дали мне сломаться. Советую всем издателям немедленно предложить вам работу, пока вас не переманили конкуренты!

Я в неоплатном долгу перед моими кумирами Джоном Макфи, Майклом Гербером, Рольфом Поттсом, Филом Тауном, По Бронсоном, Эйджеем Джейкобсом, Рэнди Комисаром и Джой Бауэр.

Спасибо Сифу Стиву Герике и тренеру Джону Бакстону, которые научили меня действовать, несмотря на страх, и драться до последнего за то, во что я верю. Моя жизнь и эта книга — результат вашего влияния. Храни вас Господь! В мире было бы гораздо меньше бед, если бы у молодежи появилось побольше таких наставников, как вы.

Напоследок напомним, что книга посвящена моим дорогим родителям, Дональду и Фрэнсис Феррис, которые направляли меня, ободряли, любили и утешали, несмотря ни на что. Мою любовь к вам не передать словами.

Об авторе

Тимоти Феррис, прирожденный предприниматель и неисправимый бродяга, публиковал свои материалы в *New York Times*, *National Geographic Traveler*, *Maxim* и других изданиях. Он говорит на шести языках, управляет транснациональной компанией из любой точки мира по беспроводной сети, носит титул чемпиона мира по танго и чемпиона страны по китайскому кик-боксингу, снимается в популярных телесериалах в Гонконге. Ему двадцать девять лет.



ООО «Издательство «Добрая книга»
119180, г. Москва, ул. Б. Полянка, д. 28, стр. 1
Адрес для переписки / e-mail: mail@dkniga.ru
Подписано к печати 10.10.2008 г. Формат 60x90 1/16.
П. л. 19,5. Тираж 5000 экз.
Заказ № 5666

Отпечатано в ОАО «Можайский полиграфический комбинат»
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93

