

# ЯММА

К НАУЧИТЬСЯ ВЫБИРАТЬСЯ  
И СТАТЬ ПОБЕДИТЕЛЕМ



# СЕТ ГОДИН

Москва  
«Эксмо»  
2 0 0 8

**Роль первоклассного  
очень недооценивают**

## У меня опускаются руки

Практически ежедневно. Не то чтобы постоянно, но порой бывает.

Уверен, что с вами подобное тоже случается. Если вы человек настойчивый и целеустремлённый (кто ж ещё станет читать эту книгу?), вам, вероятно, приходилось сталкиваться с препятствиями — в профессиональной сфере, личной или общественной жизни, ну или там во время игры в покер или «Монополию».

Обычно препятствия мы преодолеваем. Порой нас постигает разочарование в этом деле, побуждающее к размышлениям в духе Винса Ломбарди: «Тот, кто сдаётся без боя, никогда не побеждает, победители же не отступают никогда». Ерунда всё это, скажу я вам. Победители отступают постоянно. *Просто они отступают в нужное время и в нужном месте.*

Большинство людей отступает. Но получается это у них неудачно. В действительности многие профессиональные сообщества и отрасли преуспевают благодаря подобным



отступникам: предполагается, что большинство капитулирует. Да чего уж там, они рассчитывают на это.

Если вы изучите систему, поощряющую отступничество, у вас будет больше шансов её одолеть. И если вы осознаете принцип действия канализационного коллектора, поглощающего столь многих (я называю его Ямой), вы приблизитесь к пониманию того, как не угодить в него.

Щедрая награда ожидает тех смельчаков, у которых хватит сил продвинуться чуть дальше большинства. Щедрая награда ожидает также тех, у кого достанет мужества отступить в самом начале и сосредоточить свои усилия на чём-нибудь ином.

В случае и тех и других речь идет о том, как стать первоклассным. О том, как преодолеть препятствия и оказаться по ту сторону.

*Отступите перед тщетным.*

*Упорствуйте в целесообразном.*

*Имейте мужество сделать первое или второе.*

## **Первоклассные не довольствуются удачей**

Ханна Смит, вероятно, крайне удачлива. Она работает секретарем в Верховном суде. Ей посчастливилось стать первоклассной.



В прошлом году свыше сорока двух тысяч выпускников покинули стены юридических учебных заведений США. Тридцать семь из них удостоились должностей в Верховном суде.

Им гарантировано пожизненное трудоустройство после того, как они отработают год в Верховном суде. В ведущих юридических фирмах существует обычная практика — предложение разового бонуса в размере 200 тысяч долларов или больше любому клерку Верховного суда, которого им удастся нанять. Впоследствии эти клерки становятся партнерами в частных фирмах, судьями, сенаторами.

Здесь примечательны два момента. Во-первых, Ханна Смит вовсе не удачлива — она умна, целеустремленна и очень трудолюбива.

А во-вторых... Любой из сорока двух тысяч прошлогодних выпускников мог получить её должность. Но не получил. Не потому, что все они были бестолковы или их родственники не имели нужных связей. Просто в чем-то они отступили. Нет, они не бросали учебу в школе, колледже или на юридическом факультете. Они отступили на пути к тому, чтобы стать первоклассными, потому что цена показалась им слишком высокой.

Наша небольшая книга посвящена именно отступничеству. Верите или нет, но отступничество зачастую является превосходной стратегией управления собственной жизнью или карьерой. Хотя порой капитуляция — наихудший из вариантов. Определить, когда разумно отступить, а когда нет, как оказалось, весьма просто.



Ханна Смит тоже отступница. Чтобы преуспеть, ей пришлось отказаться от множества своих стремлений. Нельзя реализовать себя во всем, в особенности если вы задумали стать первоклассным.

Прежде чем рассмотреть тему отступничества, надо бы пояснить, почему так важно быть первоклассным.

## **Удивительное преимущество первоклассных**

Наша культура превозносит чемпионов. Мы почитаем товар, песню, компанию или сотрудника, занявших первое место в рейтинге. Их награда более чем щедра — настолько, что номер первый получает в десять раз больше десятого и в сто раз больше сотого. Согласно данным Международной ассоциации мороженого, рейтинг популярности вкусовых добавок к их продукту выглядит так:

Ваниль

Шоколад

Ореховое масло

Клубника

Неаполитана (шоколад, ваниль, клубника)

Шоколадная стружка

Французская «ваниль»

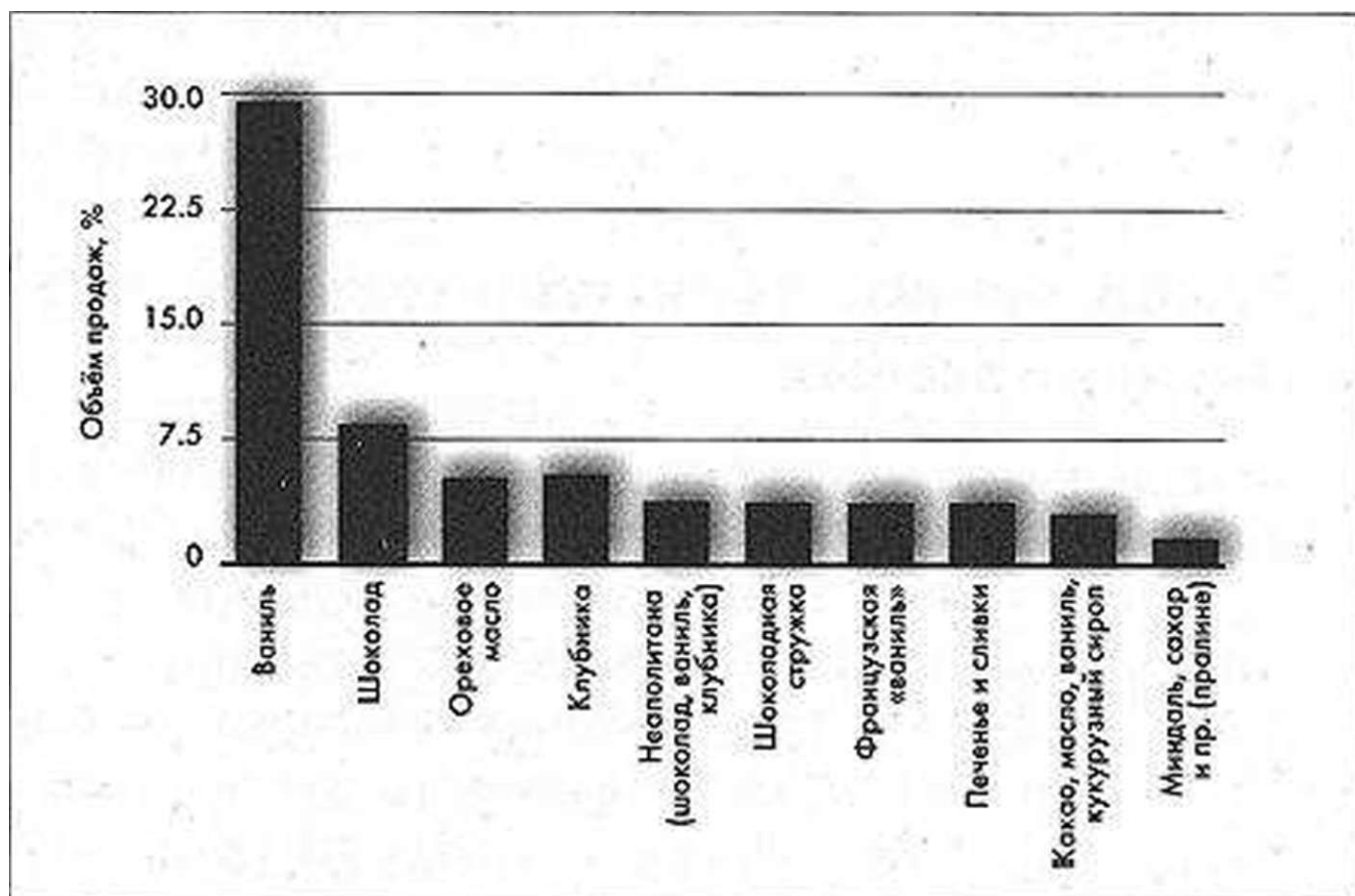
Печенье и сливки

Какао, масло, ваниль, кукурузный сироп

Миндаль, сахар и пр. (пралине)



Наверное, вам пришло в голову (как это случается чаще всего), что наиболее популярная вкусовая добавка лишь немного опережает своих преследователей. Однако это не так. Вот, что сообщают продажи:



И так почти *всегда*. Налицо действие закона Ципфа\ которому подчиняется и отбор резюме соискателей, и выбор абитуриентами колледжей, и рейтинг музыкальных (платиновых, золотых и пр.) альбомов, и всё остальное. Победитель получает (почти) всё, потому что публика любит победителей.

\* Эмпирическая закономерность распределения частоты слов естественного языка: если все слова языка упорядочить по убыванию частоты их использования, то частота первого слова в таком списке окажется приблизительно обратно пропорциональной его порядковому номеру. — Примеч. рея.



Вот вам другой пример: кассовые сборы кинотеатров за весьма скудную неделю августа 2006 года.

«Непобедимый»

«Рики Бобби: Король дороги»

«Маленькая мисс Счастье»

«Пивной бум»

«Башни-близнецы»

«Нас приняли!»

«Змеиный полёт»

«Шаг вперёд»

«Моя жизнь в Айдлвайлде»

«Рога и копыта»

Горько думать о судьбе «Пивного бума». Всё же он занял четвёртое место. Однако посмотрим на данные кассовых сборов.

Если вам довелось прочитать «The Long Tail» («Длинный хвост») Криса Андерсона, вряд ли вас это удивит. Но речь сейчас не о длинном хвосте, а о малой голове. Малой, вместительной и рентабельной голове, представленной сочной рыночной долей, которая находится в распоряжении лидеров чартов.







времени и ограниченными возможностями для экспериментов мы сознательно сужаем наш выбор до наилучшей категории.

Вы не единственный, кто тянется к лучшему. Тянутся все. В результате приз за первенство оказывается более чем щедрым. Линейной зависимости между наградами призерам нет. Не получится чуть добавить и чуть получить взамен. Зависимость здесь представлена в виде кривой, причём крутой.

## **Вершина покоряется единицам**

Вторая причина огромного преимущества быть первым номером не столь очевидна. Пребывать на вершине здорово еще и потому, что места там немного. *Ограниченность круга избранных еще пуще укрепляет их статус.* Существует тысячи марок бутилированной воды, и все они практически одинаковы. То ли дело шампанское Дом Периньон, которое входит или же приближается к кругу избранных, поэтому мы готовы за него приплатить.

Из чего проистекает ограниченность круга? Причина в препятствиях, чинимых рынком и социумом: бесчисленные конкуренты отступили бы задолго до того, как ИМ удалось создать нечто, достойное статуса избранного. Так повелось. На этом зиждется вся система.

## Какой такой первоклассный?

Каждый, кто собирается дать вам работу, купить ваш товар, снабдить вас рекомендациями или же выполнить порученную вами работу, задаётся вопросом: вы первоклассный или нет? То есть, исходя из сложившегося в настоящее время мнения, имеющейся информации, они образуют понятие «высокий класс» и оперируют им.

Например, если мне нужны услуги редактора, я хочу заполучить первоклассного англоязычного специалиста, который согласен и имеет сейчас возможность работать со мной за вознаграждение, которое я могу себе позволить. В этом смысле он мой первоклассный выбор. Если мне приспичит удалить грыжу, я захочу оперироваться у первоклассного хирурга, который своим статусом будет обязан отзывам моих знакомых, и моему представлению о том, каким должен быть хирург из круга избранных. Да, и ему нужно будет проживать в моём городе, причем заниматься практикой. Так что «класс» — понятие широкое.

Массовый рынок гибнет. Нет больше единственной наилучшей музыкальной композиции или марки кофе. Ныне существуют миллионы микрорынков, на каждом из которых свой круг избранных. Если ваш микрорынок — «здоровая пища в Талсе», значит, этот город и представляет ваш «класс». И быть в нём первоклассным — ваша насущная задача.

«Первый» — понятие субъективное. Решать это предстоит мне (потребителю), а не вам. «Класс» — понятие



еще более неопределенное. Классифицировать, опять-таки, буду я, а не вы, исходя из того, насколько этот класс мне удобен или предпочтителен. Будьте первым в моём классе, и я вам заплачу. Немедленно;

Границы моего мира расширяются, потому что имеется возможность *всюду* искать что-нибудь или кого-нибудь. Число вариантов выбора ошеломляет, но определять класс предстоит именно мне — исходя из собственных предпочтений, причём к географическим границам этот процесс отношения не имеет.

Вместе с тем границы мира сужаются вследствие усиливающейся специализации. Сегодня я могу заказать лучшие булочки с луком без клейковины, которые мне доставят на следующее утро. Могу раздобыть своей компании наилучшее программное обеспечение для управления рисками прямо сейчас, в Интернете. А для того чтобы разузнать о самом лучшем нудистском курорте в Северной Америке, требуются лишь шесть кликов мыши. Поэтому, помимо стремления быть первоклассным, важно определить направление и усердно продвигаться в нём. Избранных кругов становится больше, а награды в них делаются щедрее.

Энди Уорхол был первоклассным. Таков и *Sripiprai*, тайский ресторан в Квинсе. Таков и мой редактор. Вы тоже можете войти в этот список — если пожелаете. Иначе вам не стоит и читать дальше. Ну а если эта идея вас все-таки вдохновляет, но её реализация вызывала у вас в прошлом одно лишь разочарование, самое время сейчас заняться «отступничеством».

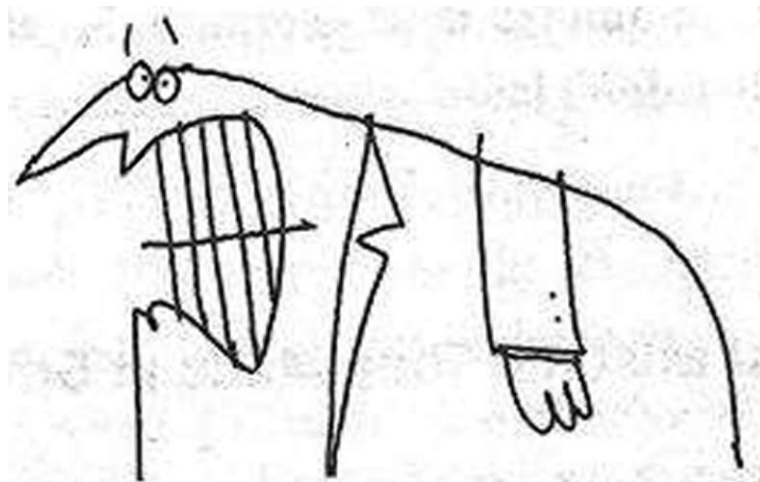
## Проблема бесконечности

Проблема бесконечности заключается в том, что этой бесконечности конца и краю нет.

Практически на любом рынке вариантам выбора несть числа. Сталкиваясь с бесконечностью, люди впадают в панику. Или же не покупают вообще ничего. Порой они выбирают самый дешевый вариант, что бы им ни пришлось приобретать. Многие же отдают предпочтение предложению лидера рынка. Продажи бестселлеров опережают объем реализации остальных книг. Трафик веб-сайтов, представленных в онлайн каталоге Digg, в сотни раз превышает трафик обычных интернет-ресурсов. Крупные страховые компании привлекают новых клиентов лишь за счёт своей величины.

*За/(jp\$yQh00hvb*      *роядро/иьо/и*

*люш/ь*      *одо/ртих*



Число соискателей вакансий приближается к бесконечности. Туда же стремится количество компаний по предоставлению профессиональных услуг, адвокатов, салонов красоты, закусовых и марок мыла. Как видим, опасность затеряться среди «себе подобных» очень велика. И становиться первоклассным просто необходимо.

## **Разве это лучшее, на что вы способны?**

Резюме, написанное ПОЛНОСТЬЮ ПРОПИСНЫМИ БУКВАМИ. Рекламная рассылка с исковерканными именами адресатов. Продавцы, продающие считанные единицы товара. Врачи, не удосуживающиеся поинтересоваться результатами длительного приёма нового препарата. Все эти люди довольствуются малым. Они довольствуются меньшим, чем то, на что они способны. Организации тоже довольствуются. Тем, *что и так сойдёт, вместо того, что первоклассно.*

Если вы не собираетесь прикладывать усилий, чтобы стать моим лучшим выбором из возможных, стоит ли беспокоиться?

«Пока никого лучше нет» — разве это эффективная стратегия успеха? Намерены ли вы добиться успеха лишь за счет того, что вы единственный, кого принимали в расчёт?

Неудачи крупных компаний при выходе на новые рынки практически всегда объясняются их стремлением к компромиссу. Они полагают, что, будучи крупными

и влиятельными, могут довольствоваться малым и ничего не менять, оставив любые попытки создать нечто замечательное. То есть они идут на уступки, стараясь не обидеть другие фирмы или облегчить тем жизнь. Вот и терпят неудачу. Терпят, потому что не понимают, когда необходимо отступить, а когда следует перестать довольствоваться малым.

## Роковая ошибка школьных учителей

Практически всё, что вам сообщали о жизни в школе, — ложь. Но самое вредное, пожалуй, следующее утверждение: разносторонность — залог успеха.

Получив в школе две пятёрки, четвёрку с плюсом и три четвёрки, можно было чувствовать себя замечательно. Только представьте себе беднягу, получившего пятёрку с плюсом и четыре тройки! Ай-ай-ай, какой раздолбай!

Перемотаем время вперёд на несколько десятилетий и обратим внимание на механизм принятия решений: какому врачу отдать предпочтение, какой ресторан посетить, какого бухгалтера нанять. Как часто вы обращаетесь к услугам того, кто преуспел в занятиях, которые вам до лампочки? Частенько ли вы задаёте себе вопрос: насколько хорош ваш бухгалтер за рулём или пристойно ли он играет в гольф?

Помните, в условиях свободного рынка награда достаётся исключі [тельными м?]



В школе ученикам говорят, что, если что-то у них не получается, надо переключиться на что-нибудь другое. Чего ради карабкаться на яблоню, если висят яблоки на ветках у земли!

Из инструкции по выполнению тестовых заданий: «Бегло просмотрите вопросы, ответив вначале на самые простые. Пропускайте те вопросы, ответить на которые сразу не получается». Скверная рекомендация. Чемпионы не могут пропускать того, что не получается. В действительности те, кого мы считаем первоклассными, как раз и специализируются на том, что не получается у остальных. Большинство людей избегает трудностей, поэтому это большинство и не пользуется особым спросом.

Многие организации пребывают в уверенности, что они уже расставили все точки над «і»: у них налажено обслуживание потребителей, в приёмной сидит секретарша, офис расположен в удобном месте, имеются презентационные материалы и так далее, и тому подобное, — однако всё это посредственно. В подавляющем большинстве случаев их потенциальные потребители отдадут предпочтение кому-нибудь другому из числа их конкурентов. Эти конкуренты не могут похвастать подобной всесторонностью, но они исключительно хороши именно в том единственном направлении, которое и имеет значение.





## Волшебство мышления отступника

Двадцать лет назад я прочёл книгу, изменившую мою жизнь. Она называлась «The Magic of Thinking Big» («Волшебство масштабного мышления»). Сказать по правде, из той книги я не помню почти ничего. Единственное знаю наверняка: внезапно, в одно мгновение, она изменила мои взгляды на успех.

Надеюсь, что следующие несколько страниц произведут с вами аналогичную трансформацию. Мне бы хотелось, чтобы вы изменили своё мнение о том, как добиваться успеха (и отступать).

Многие скажут, что необходимо проявлять настойчивость — упорствовать, работать не покладая рук, учиться большому, тяжело трудиться. «Начав, не бросай!» — призывают они. Но если всё, что вам требуется для успеха, это не отступать, почему же тогда добиваются успеха организации, в меньшей степени нацеленные на успех, чем вы? Почему побеждают те, кто уступает вам в способностях?

Ответ предполагает постижение механизма «отступничества», и, верите или нет, он предусматривает необходимость отступать гораздо чаще, нежели вы это делаете сейчас. Стратегическое отступление — это залог успеха удачливых организаций. Отступление запоздалое и регулярное — проклятие на пути тех, кто стремится к своей заветной мечте (но обречен на неудачу). Многие практикуют как раз последнее. Они отступают, когда становится тяжело, и упорствуют, когда им не хочется отступать.

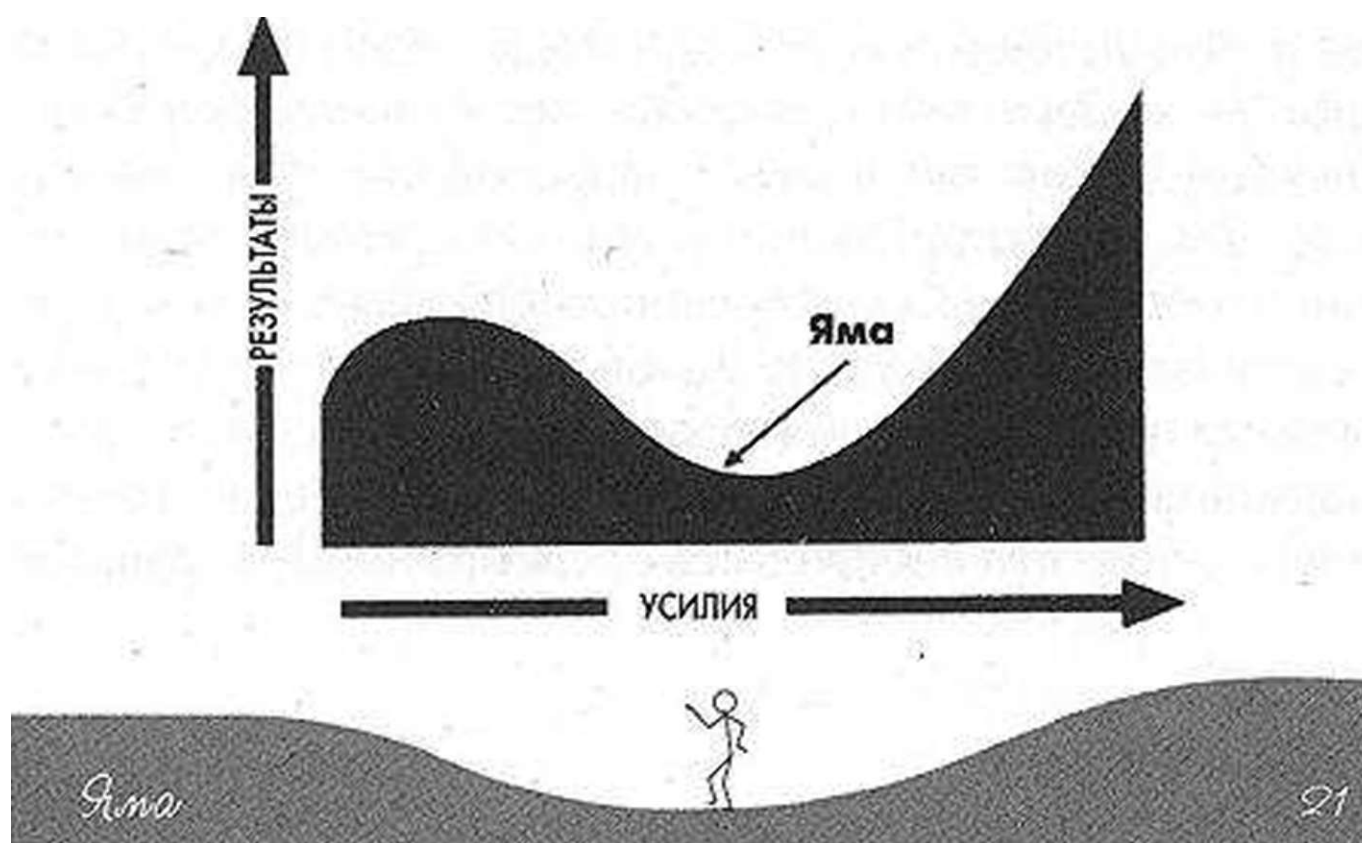


Практически любую ситуацию, в которой вы оказываетесь, пытаясь что-либо осуществить, можно проиллюстрировать с помощью двух графиков (редкие исключения из них представлены на дополнительном графике). Понимание ситуаций, вынуждающих вас отступить, либо же тех, в которых следует отступить, будет первым вашим шагом на пути к осуществлению заветной мечты.

### ГРАФИК 1: ЯМА

Любое начинание в мире подстерегает Яма. Выглядит она следующим образом:

Когда вы только приступаете к какому-либо занятию, оно кажется вам приятным. Начинаете ли вы играть в гольф или записываетесь на курсы иглоукалывания, берёте первые уроки лётного мастерства или постигаете азы прикладной химии — в любом случае вы испытываете интерес, получая при этом лестные отзывы окружающих.



На протяжении последующих дней и недель быстрые темпы вашего обучения подогревают ваш энтузиазм. В чём бы ни заключалось ваше начинание, заниматься им легко и приятно. Затем вы попадаете в Яму.

Яма — это долгие муки, разделяющие путь от новичка до мастера. Но на самом деле эти муки — кратчайшая дорога, потому что она ведёт к вашей мечте быстрее, чем любая другая.

Яма — это сочетание бюрократической волокиты и каждодневной работы, необходимое для получения сертификата а к в а л а н г и с т а.

Яма — это то, что отличает несложные приёмы ученика от более эффективного подхода учителя, будь то катание на лыжах или дизайн одежды.

Яма — это длинный путь от случайной удачи до реального достижения.

Яма — это искусственно созданное сито, предназначенное для отсева таких, как вы.

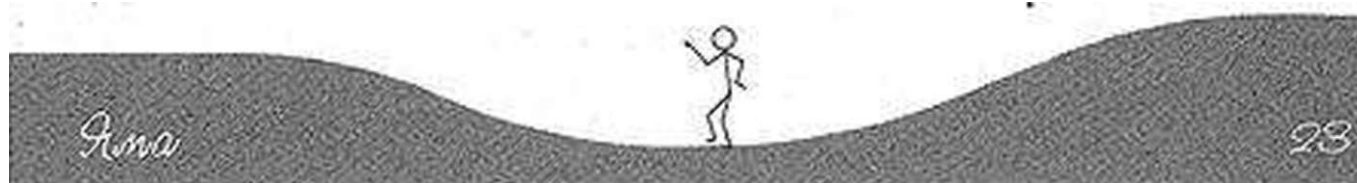
Если в колледже вы проходили органическую химию, то вам известно, что такое Яма. Научное сообщество не желает, чтобы слишком много немотивированных студентов оканчивали медицинские факультеты, поэтому оно установило «сито» — органическую химию, — страшный курс, отсеивающий разных «психологов» и оставляющий потенциальных врачей. Если вы не можете одолеть органическую химию, стало быть, путь в медицинский институт вам заказан. Вначале, вы объявляете о том, что собираетесь стать врачом, и получаете



от окружающих всяческие комплименты и поддержку. Ваша бабушка не может поверить своему счастью. Но вскоре реальность предстает в виде органической химии и оборачивается необходимостью её зубрёжки, и вы понимаете, что обречены.

На различных специализированных выставках можно наблюдать, как десятки новых компаний рвутся в отрасль. Они расходуют средства и время на создание товара, организацию его маркетинга и аренду площади экспозиции — и всё для того, чтобы добраться до лакомого рынка. В следующем году на выставке большинства из них не будет. Они упокоятся, не сумев преодолеть Яму.

Подобное случается и с людьми, грезящими несметными богатствами и властью, находящимися в распоряжении исполнительных директоров компаний рейтинга Fortune 500. Персональные самолёты, престижные загородные клубы, неограниченная свобода в принятии решений. Кому бы не хотелось стать современной царственной особой? Однако, взглянув на резюме типичного исполнительного директора, вы обнаружите, что ему пришлось четверть столетия преодолевать Яму, прежде чем получить заветную должность. Долгих двадцать пять лет он был вынужден пресмыкаться, не высовываться и делать то, что скажут. Ему пришлось достигать запланированных показателей, работать сверхурочно побольше остальных и заискивать перед очередным своим начальником. День за днём, из года в год.



Быть исполнительным директором несложно, сложно получить эту должность. Причина тому — громадная Яма, преграждающая путь к ней. Если бы преодолеть её было нетрудно, на эту должность претендовали бы тысячи соискателей, а исполнительные директора не получали бы своих огромных вознаграждений. Дефицитность — вот что создаёт ценность. Не было бы Ямы, не было бы и дефицитности.

**ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ!** Успешные люди не просто так преодолевают Яму, стиснув зубы и снося её тяготы. Нет, они погружаются в неё, протискиваются далее изо всех сил, меняют правила игры по мере своего продвижения. Осознание самого факта своего пребывания в Яме не должно вас удовлетворять. Борьба с Ямой сокращает время её преодоления.

## ГРАФИК 2: КЮЛЬ-ДЕ-САК

Кюль-де-сак(от франц. «тупик») очевиден, и не нуждается в иллюстрировании графиком. Это ситуация, когда вы трудитесь, трудитесь, трудитесь, и ничего особенно не меняется. Не становится гораздо лучше, как и не становится намного хуже. Всё остаётся как обычно. Подобные занятия называют бесперспективными.

Рассказать о Кюль-де-саке особо нечего. Когда поймете, что пребываете в таком тупике, побыстрее сматывайте удочки. Ведь, оставаясь в тупике, вы лишаете себя возможности заниматься чем-то другим. Альтернативные издержки инвестирования своей жизни в нечто беспер-

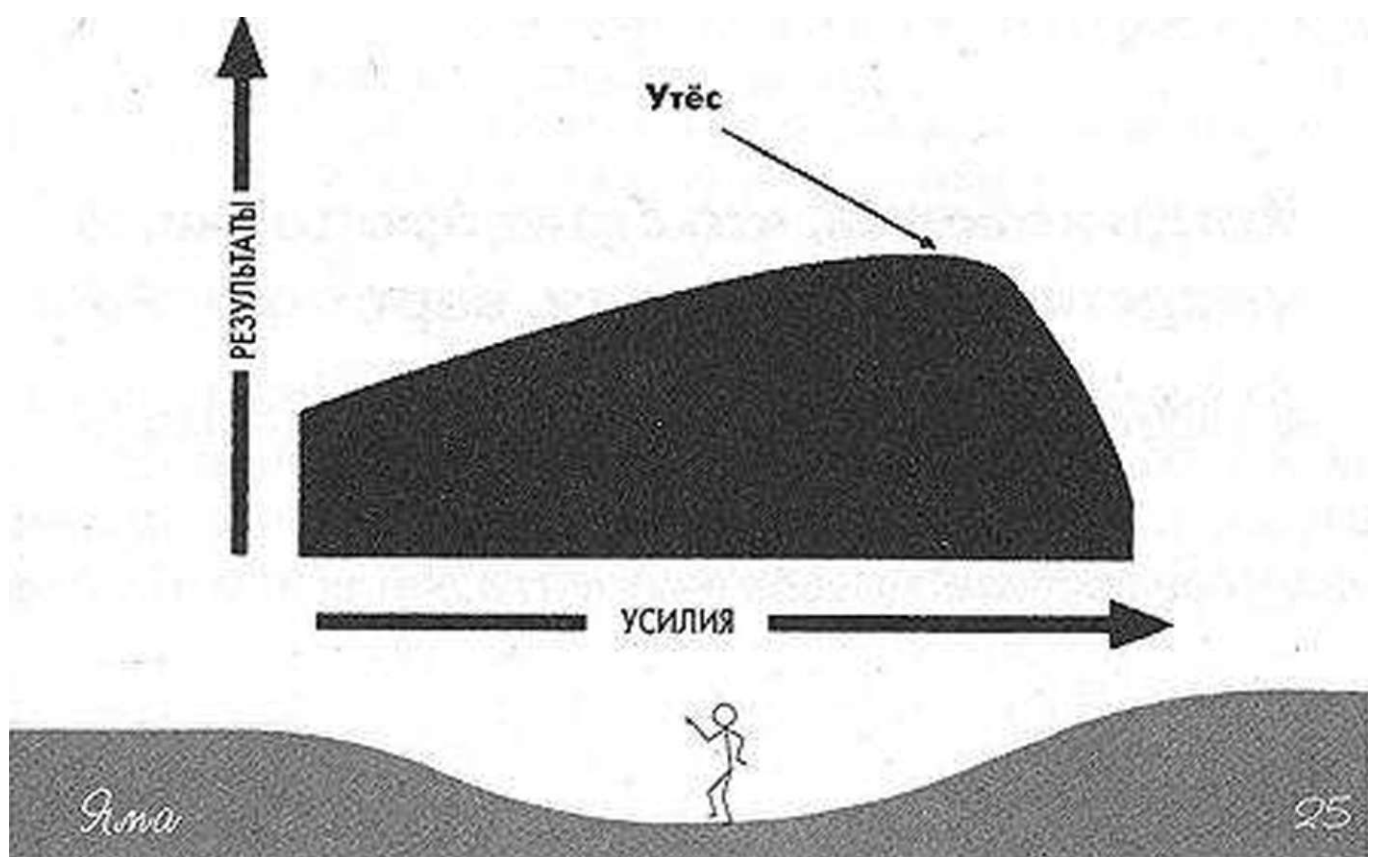
спективное окажутся слишком высокими. Вот и всё. Лишь два графика из всех возможных ситуаций (далее в придачу третий — Утёс). Упорствуйте в Ямах, если это дело, похоже, выгорит, и отступайте, чтобы сберечь свои ресурсы, если оказались в Кюль-де-саке.

### ГРАФИК 3: РЕДКОСТНЫЙ, НО ЗЛОВЕЩИЙ УТЁС

Как выяснилось, учёным удалось найти способ такой переработки сырья для сигарет, которое повышает степень привыкания к ним. Если бы вам пришлось строить график получаемого от курения удовольствия, то он, вероятно, выглядел бы следующим образом.

Выбираться из тупика утомительно, карабкаться на Утёс увлекательно (до поры). Но оба пути не выведут из Ямы — оба влекут к гибели.

За исключением неприглядного финала (известного также как эмфизема), механизм привития табакокурения



является сбывшейся заветной мечтой маркетолога. Поскольку всё продумано так, что завязать с курением практически невозможно: чем дольше вы курите, тем больше вы склонны продолжать это дело. Со временем отказ от этой привычки кажется протекающим всё более болезненно. Данный график я именую Утёсом, потому что он описывает ситуацию, когда невозможно отступить, пока не сорвёшься вниз, и всё остальное полетит в том же направлении.

Не удивительно, что людям трудно завязывать с чем-либо.

Но дело в том, что работа продавца неравнозначна курению сигарет. Ничего общего не имеет эта привычка и с карьерой певца или попыткой создания прочных семейных отношений. В подавляющем большинстве случаев ситуации соответствует один из двух первых графиков. Графики Ямы и Кюль-де-сака не являются линейными, Они не приносят ежедневной толики облегчения, а так и ждут, когда же вы споткнётесь.

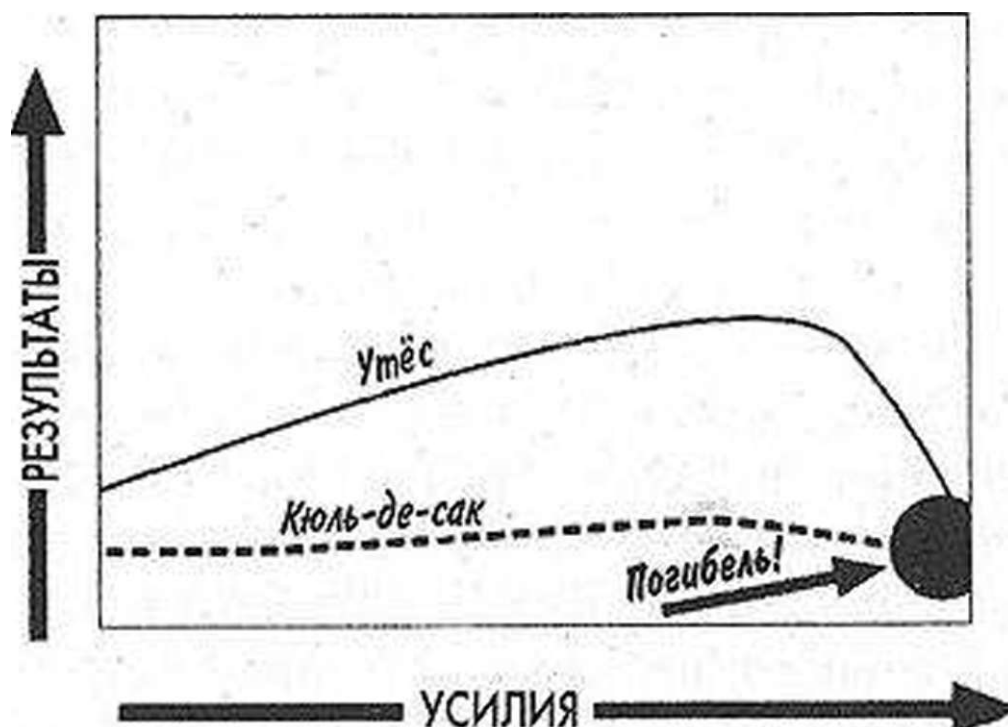
## **Когда кажется, что стоит продолжать упорствовать, впереди, вероятно, Яма**

Занимающихся теннисом подстерегает Яма. Отличие между заурядным игроком и местным чемпионом заключается не в том, что второй талантлив, а в том, что он способен превозмочь себя в моменты, когда проще было



бы отступить. Политиков тоже ожидает Яма: гораздо приятнее выборы выигрывать, чем проигрывать, и весь политический процесс построен на том, что многие берутся, а большинство отступает.

Яма порождает дефицитность, дефицитность создаёт ценность.



Выбираться из тупика утомительно, карабкаться на Утёс да пары до времени увлекательно, но обо пути ведут не ИЗ Ямы, а к гибели

## Кюль-де-сак и Утёс ведут к гибели

Если вы очутились в одной из этих ситуаций, вам следует отступить. Не вскоре, а немедленно. Наибольшее





препятствие нашему успеху в жизни, насколько я могу об этом судить, заключается в неспособности вовремя отступить в подобных ситуациях.

Можно сетовать, что совет, предлагаемый этой книжкой, до смешного очевиден. В смысле, кому ещё не понятно, что секрет успеха состоит в том, чтобы быть успешным, что лучший путь к нему — это предлагать отменный товар или услугу, и что не следует отступать перед лицом трудностей?

Как мне ни горько, но непонятно это вам. Отрадно, что это также непонятно вашему начальнику и вашим конкурентам. Я хочу сказать, что вам об этом *известно*, но, смею предположить, вы ничего не предпринимаете в связи с этим. Когда вопрос становится ребром, когда необходимо принять решение, отступаетесь ли вы от проекта, который не является Ямой? Или же будет проще в подобной ситуации не раскачивать лодку, поднатужиться ещё немного, избежать некоторых неудобств в связи со сменой пути? Какой смысл упорствовать в том, в чём вы не сможете быть первоклассным? Инвестируете ли вы своё время и финансы в избыточном объёме (в колоссально избыточном), в повышении своих шансов занять доминирующее положение на рынке? А если времени и денег у вас недостаточно, хватит ли у вас мужества избрать себе иной, меньший, рынок для покорения?

Когда вы начнёте так поступать, значит, вам стало понятно.

## Успех случается в *яме*

Если вы ещё не догадались, возможный успех кроется в Яме. Те, кто отваживается бросить вызов Яме, те, кто расходует собственное время, силы и энергию на то, чтобы выбраться из Ямы, становятся первоклассными. Им удаётся обойти систему, ведь, вместо того чтобы отступить в пользу другого занятия, вместо того чтобы довольствоваться результатами чуть выше среднего и тем, что у них есть, они принимают вызов. В силу различных причин они продолжают поиск и перебираются через Яму к следующему уровню.

Сноубординг — спорт козырный. Динамичный, захватывающий, относительно умеренный по финансовым затратам, а ещё — добавляющий имиджу стильности. Почему же тогда сноубордистов так мало? Потому что постижение его азов представляет собой болезненную попытку выбраться из Ямы. На то, чтобы понять его основы, уходит несколько дней, и за это время можно порядком натерпеться. Проще отступить, чем продолжать занятия.

Отважное решение — претерпеть невзгоды и очутиться по ту сторону, где можно сполна насладиться преимуществами, проистекающими из дефицитности. Взвешенное решение — даже не пытаться заняться сноубордингом, потому что у вас, вероятно, не получится одолеть эту Яму. Бестолковое — ввязаться в это дело, отдать ему свои силы, время и деньги, а затем бросить, находясь как раз в центр Ямы.



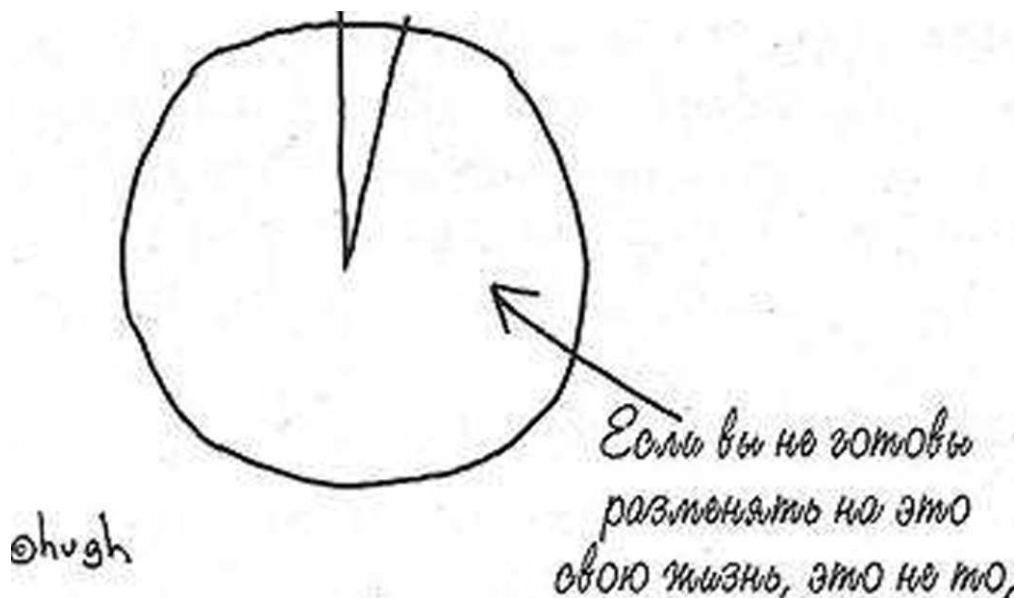
Немногие предпримут отважное решение и станут первоклассными. Те, кто поблагоразумнее, вероятно, предпочтут взвешенное решение, сэкономив свои ресурсы для занятий, к которым они испытывают истинный интерес. Оба решения превосходны. Однако последнего решения, решения общепринятого — попытаться, а затем отступить, следует избегать тем, кто стремится к успеху.

### *Буч* **Кессидва** **знал**

Буч Кессиди и Санденс Кид, преследуемые Чарльзом Сириngo и людьми из агентства Пинкертона, по плану Буча, уходили от своих преследователей, преодолевая всё более и более суровый путь через скалы. Буч понимал, что на открытой местности у них с Санденсом не будет шанса оторваться от погони. Только оставив позади непроходимые скалы, они могли рассчитывать на то, что агентов больше не увидят. Чем труднее становилось продвигаться, тем выгоднее это было беглецам.

Однако преследователи упорствовали. Уйти же от погони героям удалось, лишь убедив агентов в своей гибели. Видите, в кино подобное срабатывает. Ваш рынок — это арена конкурентной борьбы, кишущая соперниками, ежедневно преодолевающими препятствия. Эти препятствия невероятно трудны (Яма), но лишь преодолев их, вы можете выбиться в лидеры.





В мире конкуренции препятствия — ваш союзник. Чем труднее они, тем выше ваши шансы избавиться от конкурентов. Если же эти препятствия заставляют и вас отступить, что ж, выходит всё было зря.

Зна л и Д ж е к У э л ч

Когда Джек Уэлч реорганизовывал *General Electric*, самым памятным его решением стало следующее: «Если подразделение не является первым или вторым номером в своей отрасли, нам надо от него избавляться».

Зачем же продавать вполне рентабельное подразделение стоимостью в миллиарды долларов, доля рынка которого равна четверти? Потому что оно отвлекает внимание менеджеров, потребляя и рассеивая ресурсы, капитал, энергию и внимание. И главное, оно приучает



сотрудников к мысли, что можно не стремиться стать первоклассными.

Джек отступился от бесперспективных направлений. Этот шаг позволил ему высвободить ресурсы для того, чтобы оставшиеся подразделения могли преодолеть Яму.

## В чем прелесть ветра

Должен вам сказать, что виндсёрфинг — занятие нехитрое, если не принимать во внимание ветер.

Ветер, конечно, добавляет ему коварства. Не проблема раздобыть хорошее снаряжение для виндсёрфинга, а сама его техника относительно проста. Однако все планы приводит в беспорядок тот факт, что поведение ветра непредсказуемо. Он ведь меняет направление в самый неподходящий для этого момент.

То же самое справедливо в отношении обслуживания потребителей (было бы гораздо проще, если бы оно не адресовалось потребителям). На практике любая функция организации подвержена подобной ветреной непредсказуемости.

Бухгалтерия не вызывала бы головной боли, если бы каждый входящий отчёт был правильным и поступал в срок. Продажи были бы успешны, если бы не потенциальные покупатели, никогда ничего не приобретающие у вас. Маркетинг шел бы как по маслу, если бы все потенциальные и нынешние ваши потребители думали так, как вы.



Но не всё так печально. Трудности и непредсказуемость могут стать вашими помощниками. Ведь если бы не было альтернативы, не было бы и возможности для получения прибыли. Занятия виндсёрфингом представляют интерес именно благодаря своей трудности. Причина, заставляющая людей оплачивать услуги высококлассного специалиста, кроется в том, что их заболевания непредсказуемы или труднодиагностируемы. Мы все находимся здесь и сейчас для того, чтобы решать сложные вопросы.

В следующий раз, когда соберётесь хулить на редкость несносного заказчика, или контору, или поисковую систему, подумайте о том, что это безуспешное взаимодействие — лучшее, что с вами могло случиться за весь день. Не будь его, вам бы запросто нашли замену. Яма — ваш самый лучший друг.

## Присмотритесь-ка получше к Яме!

Если бы мне надо было в этой книжке выбрать для вас какую-нибудь одну мысль поблестящей, я предпочёл бы эту: Яма — причина того, что вы находитесь именно здесь и сейчас.

Таскаете ли вы тяжести, обсуждаете ли будущую сделку, отправляете ли резюме или бьёте ракеткой по теннисному мячу, вы делаете капиталовложения. Вы вложили время, деньги и энергию, чтобы это мгновение наступи-



до. А еще обзавелись принадлежностями, образованием, репутацией — и всё для того, чтобы противостоять этой Яме, здесь и сейчас.

*Яма — причина того, что вы находитесь именно здесь и сейчас.*

Ваша задача состоит не в том, чтобы снести тяготы преодоления Ямы. Вам следует принять всё и рассматривать Яму в качестве удачной возможности, чем она, в сущности, и является.



« С м МО(/jX Ш т

§ о м ш

їлуцишь», —

о ш м он,,

з а З л у щ а / ш

# Пагубность диверсификации\*

## Дятлы в курсе

Сталкиваясь с Ямой, многие люди и организации прибегают к диверсификации. Если не получается попасть на следующий уровень, разум подсказывает направить энергию в какое-нибудь иное русло. Поэтому имеем звукозаписывающие лейблы, которые представляют творчество тысяч исполнителей, вместо того чтобы сосредоточиться на продвижении всего нескольких достойных. Поэтому имеем соискателей вакансий, не слишком компетентных в десятке функциональных задач, вместо одной-единственной, но в совершенстве.

Работающие, исполнительные люди рассматривают диверсификацию в качестве естественной отдушины для своей энергии и энтузиазма. Диверсификация воспринимается как благо. Выйти на новый рынок, попытаться трудового счастья в другой области, заняться другим видом спорта. Кто знает? Может в этот раз повезёт?

Но всё же настоящий успех выпадает на долю одержимых. Сосредоточенность, ведущая через Яму на противоположный её край, вознаграждается рынком, пребывающим в поиске первоклассных.

Дятел, долбанувший двадцать раз каждое из тысячи деревьев, может ничего не раздобыть, зато он всегда при деле. А, долбанув одно дерево двадцать тысяч раз, он позавтракает!





Прежде чем выходить на новый рынок, поразмыслите: может, стоит попытаться одолеть Яму и выйти победителем на своём нынешнем поприще.

## Большинство боится отступить

Проще оставаться посредственностью, чем воспротивиться обыденности и отступить.

Отступать нелегко. Для этого придётся признаться себе, что вам никогда не стать первоклассным. По крайней мерс в том, чем вы сейчас занимаетесь. Поэтому легче отогнать эту мысль, избавиться от неё, смириться с собственной заурядностью.

Какое расточительство!

## Зло берёт

Меня так уж точно. Бесят все эти достойные организации, упорствующие в тупиковых направлениях, вместо того чтобы отступить и найти своим ресурсам лучшее применение. Раздражают люди, впустую расходующие свое время и деньги в попытке преодолеть Яму, которая, как им следовало бы знать, слишком глубока и протяжённа, чтобы одолеть её имеющимися у них ресурсами. Однако больше всего меня злит то, что приходится так долго втолковывать такие простые вещи.



## Шварц осилил Яму

В постижении Ямы важным моментом является осознание её реальности. Признание её существования будет первым шагом на пути её преодоления.

Всякий раз, когда журнал *Men's Health* размещает на обложке очередного персонажа с завидными кубиками брюшного пресса, вы ручка торговец в прессой растёт. Всё потому, что, если бы у каждого мужика был рельефный пресс, маловероятно, что они стали бы покупать журнал, советующий, как занять такой же. Дефицитность подобной особенности делает её привлекательной.

Бодибилдинг — занятие оригинальное. По большей части первую минуту-две вы нагружаете мышцы только для того, чтобы утомить их, и лишь последние несколько секунд подхода заставляют их расти в объёме.

Все мы ежедневно нагружаем наши мышцы, только они не растут. Большинство из нас не тянет на Мистера Вселенную, потому как мы прекращаем напрягать мышцы прежде, чем чрезмерная на них нагрузка заставит их расти. Это естественная реакция, ведь усталость мышц порождает чувство дискомфорта.

Успешные атлеты платят по своим счетам первую минуту-две, а затем получают награду. Неудачники оплачивают те же счета, только прекращают упражнение на несколько секунд раньше, чем следует.

Отступить — это естественная человеческая реакция на дискомфорт. Но именно этот рефлекс и порождает дефицитность.



Совет простой: глупо отступить, если вы взялись одо- левать Яму. Если ваша затея чего-то стоит, то капитуля- ция в процессе преодоления Ямы будет означать, что вы зря потратили время. Злоупотребляя таким поведением, вы превратитесь в систематического отступника, который берется за многое, но мало что доводит до конца.

Итак, если вы понимаете, что не сможете одолеть Яму, то не имеет смысла с ней связываться. Когда вы усвоите это нехитрое правило, то станете гораздо раз- борчивей в отношении собственных устремлений.

## **Мышление чемпионов**

Чемпионы любого рода имеют всё, что пожелают, благодаря своим уникальным способностям. Они рас- полагают экстрадоходом, пиететом и возможностями, потому что потребители и работодатели имеют весьма «узкий» выбор по части исключительного.

База предложений агента-чемпиона по продаже не- движимости в пять-десять раз больше, чем у рядового брокера. Чемпион-адвокат всегда загружен заказами, вне зависимости от области его специализации. Гонорар чемпиона-музыканта в тысячи раз превышает разовый заработок музыканта средней руки. Чемпион является первоклассным в своём деле.

Хотите стать чемпионом? Тогда разыщите себе об- ласть деятельности, в которой есть громадная Яма — барьер, разделяющий тех, кто силится, и тех, кто



преуспел. Затем вам придётся преодолеть Яму, очутиться по другую её сторону. На это способны не все. В противном случае никаких чемпионов бы не было. Если вы решились пройтись по этому пути, значит, осознали существование Ямы и поверили в свою способность её преодолеть. В действительности Яма обеспечивает вам громадное преимущество, потому что делает всю затею стоящей (и оберегает вас от посягательств конкурентов).

Впрочем, одного этого ещё недостаточно. Вам не только необходимо отыскать себе Яму для преодоления — одновременно следует выбраться из всех Кюльде-саков, в которых вы ныне разбазариваете себя. А ещё — сейчас оставить проекты и начинания, которые не имеют перспективы. Сделать это непросто, однако жизненно необходимо.

Превосходство над 98 процентами своих конкурентов повелось считать нормальным. Однако в мире Google подобное преимущество теряет смысл, ведь все ваши конкуренты находятся в клике от вас. При этом неважно, каков характер вашего бизнеса. Единственное, что способно дать преимущество, — статус первоклассного.

## **Семь преград на пути к статусу первоклассного**

Заканчивается время (и вы отступаете).

Заканчиваются деньги (и вы отступаете).



Охватывает паника (и вы отступаете).

Легкомысленно относитесь к делу (отступаете).

Теряете интерес или энтузиазм либо довольствуетесь своим заурядным положением (отступаете).

Ориентируетесь на краткосрочный результат, а не долгосрочную перспективу (отступаете, когда краткосрочный результат разочаровывает).

Ошибочно выбираете себе занятие с целью стать первоклассным (к которому у вас нет способностей).

Говоря «вы», я подразумеваю вашу команду, вашу компанию или, собственно говоря, вас — соискателя вакансии, сотрудника или предпринимателя. Касательно этих семи ограничений важно помнить то, что можно предварительно оценить свои шансы избежать их. То есть заблаговременно прикинуть, достанет ли вам ресурсов и воли достичь конца пути. Если вам случалось терпеть неудачу в попытке стать первоклассным, в большинстве случаев это происходило либо вследствие неверной предварительной оценки, либо потому, что вы прежде временно капитулировали.

А может, причина в ограниченности ваших способностей? Может, вам (всем вам) их недостаёт, чтобы стать первоклассным? Не исключено, Я даже мог бы настаивать на вероятности этого, будь вы виолончелистом или конькобежцем. Однако в некоторых областях, примеры которых приходят мне в голову, подобное маловероятно. Способностей у вас достаточно. Вопрос лишь в том,

удастся ли вам отыскать кратчайший путь к их исчерпывающей реализации.

## Причина всемогущества Ямы

Существование Ямы возможно благодаря существованию пирамидальных схем. Пирамида — это такая афера, при которой люди, находящиеся у основания пирамиды, поддерживают её верхушку. Однако не всегда пирамида является аферой, она лежит в основе огромного числа механизмов, гораздо более огромного, чем вы могли бы подумать.

К примеру, многие записываются в оздоровительные центры. Большая численность клиентуры позволяет такому центру удерживать цены на свои услуги на приемлемом уровне. Но сам по себе он небольшой, и занимается в нем лишь малая часть тех, кто записался. На этом построена вся система: если бы центр посещали все его члены, вряд ли вы могли бы разыскать там свободный велосипед или позволить себе оплату членских взносов.

За десять долларов в месяц (включая почтовые расходы) компания *Netflix* предлагает напрокат неограниченное количество DVD-дисков. Как подобное возможно? Если вы будете просматривать кинофильм и отсылать его обратно в тот же день, когда его доставят почтой, то за месяц вы осилите не более шести дисков. Всего-то за десятку долларов. Безусловно, весь фокус в том, что на одного человека\* просматривающего шесть DVD в месяц,

приходится множество подписчиков, потерявших к этому интерес и заказывающих один фильм в месяц или вовсе ничего не заказывающих. Последние и финансируют ретивых членов. *Netflix*, конечно же, поощряет смотреть как можно больше дисков, делая вас лояльным её потребителем. Однако вся её бизнес-модель рассыпалась бы, если в её основе не находились инертные подписчики, которые пользовались услугами проката так только, разок-другой.

Долгое время авиакомпании реализовывали на свои рейсы больше билетов, чем позволяло фактическое количество мест, рассчитывая на прибыль от неявившихся пассажиров.

Политики всецело полагаются на то, что ленивый и плохо информированный обыватель голосовать не пойдёт. Такие обыватели платят налоги, поддерживая тем самым активность тех немногих, кто активно участвует в политической жизни.

Денежная машина футбольных команд колледжей тоже основана на пирамидальной модели, в которой задействованы игроки, стремящиеся попасть в Национальную футбольную лигу, но никогда туда не попадающие.

Что бы вы ни делали ради заработка или развлечения, в основе этой системы, вероятно, лежит принцип отступничества. Отступничество порождает дефицитность, дефицитность создаёт ценность, а ценность находится на вершине пирамиды.

В книге «Волшебник Изумрудного города» есть незабываемый персонаж — человек за ширмой, дающий



Элли и её друзьям невероятно сложное, практически невыполнимое задание. Беззаботная жизнь этого Великого и Ужасного в Изумрудном городе обеспечивается его просителями, отсылаемыми на осуществление невыполнимых задач. Не удивительно, что мы отступаем. Система вынуждает нас.

## Восемь типов Ямы

Ниже перечислены восемь типов Ям, ограждающих различные системы от посягательств организаций и отдельных людей. Если на вашем пути попадётся одна из таких Ям, придётся сделать выбор. Вы можете предварительно решить сделать всё возможное для того, чтобы преодолеть Яму, сознавая, что это будет весьма непростой задачей, или же отступить в самом начале, заранее отказавшись даже приближаться к ней. Капитуляция внутри Ямы обернётся напрасной тратой времени и сил.

**ЯМА ПРОИЗВОДСТВА.** Легко и здорово начать что-нибудь строить в собственном гараже. Непросто и накладно приобрести пресс-форму для литья под давлением, разработать интегральную микросхему или наладить серийное производство. Время и усилия, необходимые для наращивания объёмов производства, и формируют Яму. Яма накладывает ограничения и создаёт препятствие тем отважным, кто пытается увеличить масштабы производства. Эти умельцы на местной ярмарке поделок лезут из кожи вон, потому что не имеют достаточно мужества или





С СЧтуоЪрдШь  
(тер^-рв' Мм  
/ ышц коралм!

Ч<sub>о</sub>

I



средств продвинуть свою работу на новый уровень.

**ЯМА СБЫТА.** Идеи получают реализацию, когда кто-нибудь (например, вы), начинаете их сбывать. Продавать их магазинам, компаниям, потребителям или даже избирателям. Но как только вам понадобятся услуги профессиональных продавцов, способных нарастить объём продаж, тут же на горизонте начинает маячить Яма. Практически в любой сфере преимущество получает тот, кто первым соберёт мощную и агрессивную армию продавцов.

**ЯМА ОБРАЗОВАНИЯ.** Ваша карьера начинается сразу, как только вы покидаете школу. Но Яма подстерегает вас в те моменты, когда вам необходимо обучиться чему-то новому, переосмыслить имеющиеся навыки. Врач, жертвующий целым годом на получение специализации, обеспечит себе награду па несколько десятилетий вперёд.



**ЯМА РИСКА.** Те, кто добивается всего самостоятельно, усваивают горький урок: в какой-то момент исчезает возможность оплачивать всё из собственного кармана. Аренда больших площадей или инвестиции в новую технологию связаны с риском. Успешные предприниматели понимают разницу между инвестициями в возможность преодолеть Яму и вложениями с непредсказуемым результатом.

**ЯМА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ.** Многие люди и организации с радостью помогут вам, но позже. Только после того, как вы потратите некоторое время и усилия на взаимодействие с ними сейчас, даже если для вас подобное взаимодействие будет обременительным. Помните парня, начинавшего в отделе обработки корреспонденции, всегда готового выполнить ваше поручение или задержаться сверхурочно, чтобы помочь. Теперь он исполнительный директор. Взаимоотношения, которые он создал ранее дорогой на то время ценой, позже окупили себя. Тем близоруким, кто не желает ныне прийти на помощь или сделать одолжение, никогда не одолеть Ямы взаимоотношений, ведь они не строят взаимоотношений загодя, когда это зачастую связано с неудобствами и не кажется абсолютно необходимым.

**ЯМА МИРОВОЗЗРЕНИЯ.** До сих пор вы руководствовались набором определенных предпосылок. Отказ от них и обращение к новым предпосылкам более Широкого спектра может оказаться именно тем толчком, который позволит вам продвинуться на следующий уровень. Все

те подвижники, которые сумели реформировать свои организации и отрасли (от Мартина Лютера Кинга до Ричарда Бренсона, Зельмы Уотсон Джордж и Жаклин I Повограц), делали это похожим образом — преодолев Яму мировоззрения.

**ЯМА ЭГО.** Когда дело касается исключительно вас, всё, как будто, просто. Впрочем, отказавшись от попытки держать всё под контролем и примкнув к организации, можно получить преимущество. Многие не способны на это, они не хотят терять контроль или уходить со сцены. Они вязнут в этой Яме.

**ЯМА ДИСТРИБУЦИИ.** Некоторые розничные торговцы (местные торговые центры, Интернет) открывают легкие пути для дистрибуции вашей продукции, тогда как другие (например, *Target*) вынуждают осуществлять инвестиции в решение данной задачи, которые, возможно, окупятся. Однако у товара будет больше шансов достичь значительного объёма продаж, если он будет представлен в сети *Wal-Mart*, нежели в Интернете. Почему так? Всё дело в дефицитности. В Интернете есть любые товары, а вот попасть на прилавок *Wal-Mart* под силу не каждому.

## Загодя распознать

Как следует из приведенного ниже примера, определить, ожидает вас Яма или Кюль-де-сак, просто. Сложно в данном случае найти в себе решимость что-либо



предпринять в связи с этим. Оптимистично настроенные предприниматели и наёмные работники, которые легкомысленно подходят к столь серьёзному делу, рискуют ввязаться в нечто, напоминающее проект запуска космических челноков.

Ничего предосудительного в оптимизме нет. Проблема возникает тогда, когда оптимистический настрой мешает сделать непростой выбор в тупиковой ситуации.

## Положить конец космическим челнокам

Программа запуска космических кораблей многоразового использования — это вовсе не Яма, а типичный Кюль-де-сак. Отстаивая эту программу, её защитники не заявляют, что со временем она станет безопаснее, дешевле и более эффективнее. Все намного проще: никто не отваживается пока упразднить её. Но есть ли смысл инвестировать в нечто, не имеющее перспектив улучшения.

Если бы эта программа была закрыта, неотложно появилась бы потребность в её альтернативе. Отсутствие возможности попасть в космос вынудило бы искать новые пути решения этой задачи, менее дорогостоящие и более эффективные.

Так почему же её не отменяют? Почему бы не отступить? В силу всё тех же причин. Вследствие того что проще день ото дня упорствовать в привычном, в том, что не нарушает уклада, в том, что не вызывает дискомфорта.



Как предупреждает нас Декларация независимости, «опыт прошлого показывает, что люди скорее склонны терпеть зло, пока оно еще переносимо, чем пользоваться своим правом упразднения привычных форм жизни».

Достанет ли вам решимости отступить, очутившись в Кюль-де-саке?

### Долинса смерти

В любой отрасли насущна задача каждого её игрока — создать Яму настолько глубокую и протяжённую, что потенциальные соперники будут не способны её преодолеть.

Компании *Microsoft* это удалось. Она наладила столь много взаимосвязей и установила столько стандартов, что вряд ли кто-нибудь сможет оспорить первенство приложений Word или Excel, по крайней мере до тех пор, пока не сменится платформа РС. Интуиция проложила компании путь через Яму, и ныне её бухгалтерская программа Quicken столь же надёжно защищена от посягательств конкурентов, как и её текстовый редактор Word. Прорвитесь через барьеры, возведённые конкурентами, и вы станете калифом на час-другой.

«Но постойте! — возразите вы. — Разве *Google* не наступает на пятки *Microsoft*, разрабатывая онлайн-версии электронных таблиц и текстовых редакторов?» Пожалуй. Однако даже всемогущая *Google* понимает, что притязать на лавры *Microsoft* она не сможет, пока не произойдёт смена платформ (с РС на Web). *Microsoft*

вырыла столь глубокую и дорогостоящую Яму, что её попросту невозможно преодолеть. Впрочем, сегодня перспектива перехода на новую платформу открывает *Google* новый, не столь тернистый путь.

*Apple* удалось проделать аналогичный фокус с *iTunes* и *iPod*. Вначале она воспользовалась преимуществами новой платформы, чтобы разрушить Вавилонскую башню *Tower Records*. Одним лишь этим она не удовлетворилась, а сделала всё возможное, чтобы пресечь всевозможные попытки конкурентов очутиться по другую сторону Ямы.

Профессиональные сообщества поступают точно так же. Адвокаты, к примеру, постоянно усложняли задачу сдачи экзамена на право заниматься адвокатской практикой, расширяя тем самым Яму и делая для состоявшихся своих коллег жизнь еще более беззаботной.

## Главное в жизни

Если вам по силам одолеть Яму, если вы способны продолжать упорствовать, когда система предполагает, что вы отступитесь, вы сумеете достичь выдающихся результатов. Люди, преодолевшие Яму, воистину в дефиците, чем и ценны.

Статус первоклассного откроет перед вами преимущества (в плане дохода, внимания к вашей персоне, привилегий и почитания), доступные лишь избранным людям, организациям или брендам. Персонаж с завид-



ным брюшным прессом, украсивший обложку мужского журнала, потому на пей и оказался, что многие отступили на пути к тому, чего ему удалось'добиться.

Вам это уже хорошо известно. Тоже ведь не лыком шиты! На протяжении жизни вы не разубеждались, что награду получает тот, кто не отступает. И что с того, скажете вы? Зачем лишний раз твердить об этом?

А затем. Всё дело в вашем к этому отношении. Вы с детства привыкли думать, что отступить — значит терпеть поражение. Капитуляция воспринимается как неудача, как признание собственной несостоятельности. Безусловно, вы сделали всё, что могли. Но этого оказалось мало. Вине Ломбарди знает, о чём говорит. Будь вы лучше, вы бы не отступились.

Однако я хотел бы, чтобы вы разглядели в акте отступничества (или отказа от него) положительные стороны. Речь не о том, чтобы избежать угрызений совести вследствие неудачи. Важно понять, что, отступая в неосуществимых для вас начинаниях или тех, задатки к которым у нас посредственны, или же капитулируя в ситуации Кюль-де-сака, вы высвобождаете ресурсы, необходимые для преодоления главной своей Ямы.

Если надумали отступить, отступайте прежде, чем начнете. Отвергните условности системы. Не ввязывайтесь в игру, если сознаёте, что не сможете стать первоклассным.



## Заурядность — удел неудачников

Непросто отступить в должное время. У большинства из нас не хватает на это решимости. Хуже того, проваливаясь порой в Яму, мы не отступаем — мы миримся с заурядным положением.

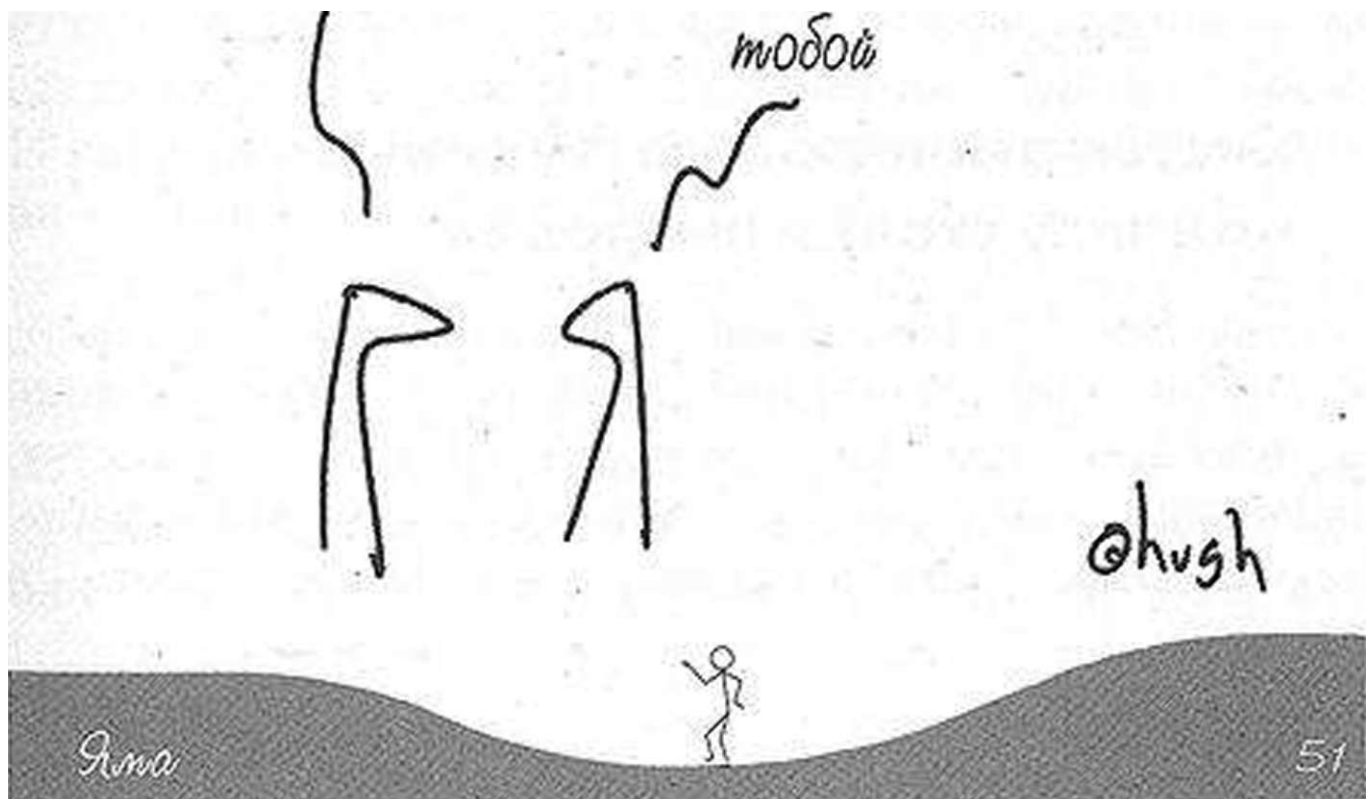
Наиболее распространенная реакция при попадании в Яму — осмотрительность. Рутинная работа, безобидные действия, безупречные поступки. Обнаружив себя в Яме, большинство адаптируется к ней и стремится достичь успеха посредством стратегии умеренности. Именно поэтому столь немногим в итоге удаётся стать первоклассными.

Быть чемпионом — значит уметь делать что-либо исключительное.

*(А ШО,*

*У мьт м  
(ьолуїтоя,?*

*Ъот мт прьдыш,  
тыюти\* им*





Вам следует не *терпеть* лишения в Яме, а использовать её в качестве возможности для создания чего-нибудь такого исключительного, что людям ничего другого не останется, как только судачить об этом, рекомендовать это и, естественно, отдавать этому предпочтение.

В следующий раз, когда вы обнаружите, что миритесь с заурядностью и вроде бы готовы отступить, помните: у вас есть лишь два разумных варианта действий — отступить или стать исключительным. Заурядность — удел неудачников.

Может, я перегибаю палку? А ваше время и усилия, карьера и репутация — так ли они важны, если вы разбазариваете их на то, чтобы оставаться посредственным? Может показаться, что быть заурядным — стратегия безопасная, однако это не так. Это стратегия неприметности, последнее, что остаётся, путь наименьшего сопротивления. Искушение быть заурядным — одна из форм отступничества, возможность избежать к себе внимания. Вы заслуживаете большего, нежели заурядное положение.

## **Систематические отступники подолгу стоят в очередях**

Годами наблюдая за поведением покупателей в супермаркетах, я определил три основные стратегии стояния в очереди к кассе. Супермаркет со мной по соседству, возможно, такой же, как ваш — четыре—пять работающих касс. Если вы внимательно понаблюдаете за



покупателями, то обнаружите, что все они следуют одной из трех стратегий.

Первая — встать в самую короткую очередь и стоять в ней, что бы ни случилось.

Вторая стратегия — занять короткую очередь и перейти в другую максимум один раз, если первая очередь застопорилась. Но перейти лишь единожды.

Третья стратегия — выбрать самую короткую очередь и, стоя в ней, продолжать наблюдать за остальными. Менять очередь всякий раз, как только где-то ее хвост станет короче. Продолжать перебежки вплоть до подхода к кассе.

Неэффективность третьей стратегии очевидна. При каждой смене очереди приходится начинать всё сначала. Стремясь к быстрому результату, вы определённо тратите время и энергию на метания туда-сюда.

Очереди образуются всюду. Может, у вас тоже есть знакомый, заядлый предприниматель, который начинает свою шестую или двенадцатую затею? Он перескакивает от одной возможности к другой — новой, лучшей, не столь трудной, как только сталкивается с препятствием. И пока он пребывает в поиске, он не сможет преуспеть ни в одной из них.

Не сможет, потому что постоянно меняет очередь, стоять в которой у него в принципе недостает терпения. Хотя его почин и исполнен энтузиазма, затраты не окупятся, пока он не выберется из Ямы. Множество предпринимателей весьма преуспели по части начинаний, однако они отступают задолго до того, как



заплатят по своим счетам. Плохо ещё и то, что, начиная всё заново, они не могут похвастать стойкостью, необходимой для ожидания своей очереди, особенно если проект грандиозный.

Эта болезнь бывает не только у предпринимателей. Рекламодатели, мечущиеся от одного агентства к другому или непрерывно меняющие рекламные каналы, в итоге пускают по ветру целые состояния. Если для достижения должного эффекта требуется десять рекламных обращений, а вы подвиглись только на восемь, эти колебания выльются вам в немалые затраты денег и времени.

## Продавцы-дезертиры

Согласно результатам одного широкоизвестного исследования (наверное, выдуманного), рядовой продавец оставляет попытки заключить сделку после пятого контакта с потенциальным покупателем: он приходит к заключению, что попусту тратит своё и чужое время и отказывается от этой идеи.

Кто бы сомневался, что данное исследование также показало — 80% этих покупателей заключают сделку после седьмой попытки продавца. Жаль, что остальным торгующим недостаёт настойчивости!

Может, и вправду людей необходимо постоянно терзать, или семерка — магическая цифра, или же залог успеха продаж в агрессивном к ним подходе? Мне так не кажется. Не думаю, что успешные продавцы — это те,



кто постоянно лезет на глаза, канючит про сделку, действует нахрапом.

Полагаю, что урок, который можно извлечь из итогов исследования, таков: процесс продажи предполагает эмоциональный контакт, а не перечисление фактов. Представить факты можно посредством PDF-презентации, размещённой на веб-сайте.

Потенциальные покупатели (и вы в их числе, если вам случалось приобретать что-либо) — эксперты по части оценки того, что у продавца на уме. Они имеют отлично настроенные на продавцов радары, позволяющие замерять искренность или определять её отсутствие. Если желающий продать думает: «Ладно, если не купит этот, впарю кому-нибудь другому», — радар покупателя безошибочно фиксирует такое наплевательское отношение. Когда же продавец нацелен на долгосрочную перспективу и стремится заключить сделку к обоюдной выгоде, его сигнал будет воспринят Отчётливо и позитивно.

Поймите следующее: если вы неспособны ловко выбраться из Ямы, следует отступить. Причем немедленно. Поскольку, если с 80% потенциальных потребителей в своем списке вы лишь начинаете налаживать контакт, это означает, что вы не только тратите собственное время, но и обделяете вниманием оставшиеся 20%, которые могут обеспечить вам успех.

Повторяю, преодоление Ямы — стратегия действенная. Действенная не потому, что учит продавца докучать заказчикам, а потому, что полностью меняет распорядок



его рабочего дня. Речь сейчас идет не о нравственных установках, а о стратегическом выборе. Хороший сигнал продавца покупателю звучит так: «Мы выберемся из этой Ямы вместе, ведь это важно для нас обоих».

## Встреча с Ямой

Вы можете пребывать в уверенности, что ваш товар первоклассный, однако на самом деле никому до него нет дела, кроме кучки его почитателей. Вы заняты продвижением вашей идеи в любом из возможных направлений. Тем временем большинству потребителей до лампочки ваша идея, или те причудливые туфли на высоком каблуке, или какой-то революционной формулы клей. Они выжидают, пока это новое будет опробовано, станет стандартом и объектом массовой рекламы.

Вот вам и Яма рыночного восприятия. Успешные маркетологи не отступают. Они принимаются штурмовать Яму, вызывать интерес к своему товару, выделять его из ряда подобных, совершенствовать. А другие в это время рыщут в поисках очередного незамедлительного хита.

Поэтому пока один издатель мечется от автора к автору, разыскивая готовый бестселлер, другой возвращает таких, как Доктор Сьюс или Стивен Кинг, постепенно формируя аудиторию писателя. В то время как некая некоммерческая организация перескакивает от одного потенциального источника грантов к другому, рассчитывая



разжиться средствами на тот или иной проект, её успешная соперница последовательно придерживается избранного курса, разъясняет свои преимущества, платит по счетам, концентрируя усилия лишь на нескольких благотворительных фондах до тех пор, пока не получит от них финансирование.

*Gorilla Glue* одолела Яму. Это же удалось *Jimmy Choo* и *Swatch*. Не за одну ночь, а шаг за шагом, пока не образовалась критическая масса.

Соискатели вакансий сталкиваются с Ямой, потому что отделы кадров заботятся об этом. Кадровики не приходят к вам домой, чтобы предложить работу. Они чинят препятствия (типа необходимости отправить резюме, облачиться в деловой костюм или слетать в Кливленд) для отсева кандидатов, которые недостаточно серьезно относятся к перспективе получения работы.

Нас пленяют истории о том, как продавщица местного магазинчика становится известной актрисой или однокурсник получает завидную должность, попросту посетив кадровое агентство в колледже. Автор, засветившись лишь однажды на шоу Опри, просыпается на завтра знаменитым, а рок-группа получает контракт, отправив рекординговой компании свою демозагшсь, — все эти чудеса пленяют своей простотой.

Несложно поддаваться искушению легких денег и гонки за новшествами. Проблема, однако, в том, что оно порождает зависимость и ослабляет выдержку. Настроенное на подобный лад сознание подсказывает,



что, если сегодня нечто не приносит результата, зачем возиться с ним до завтра? Но дело в том, что лишь малую толику аудитории интересует что-либо радикально новое. Большинство ожидает апробации, сертификации и проверки временем.

Разного рода майкрософты потихоньку копошатся, обновляют версию 1 до версии 2, понимая, что ко времени появления версии 3 мир изменит (к лучшему) своё отношение к ним. Компания *Microsoft* дважды потерпела неудачу с *Windows*, четырежды — с *Word* и трижды — с *Excel*, следуя идее настойчивого преодоления Ямы, без сожаления меняя тактику, но никогда не изменяя стратегии.



*Procter & Gamble* истребила сотни товаров. *Starbucks* отказалась от идеи автоматов для записи компакт-дисков. Программу «Социальная защита» отменяли десятки раз. Не держитесь любой ценой избранной тактики.



Лучше раз и навсегда определить: вы играете на данном рынке или нет? И если играете, штурмуйте Яму.

Потребители желают удостовериться в вашей настойчивости. Им необходимо уловить ваш сигнал о том, что вы настроены серьезно, обладаете достаточным влиянием на рынке, а ваш продукт общепризнан и надёжен. Основную массу покупателей — независимо от специфики товара — формируют люди, находящиеся посредине кривой нормального распределения, те, кто желает покупать проверенные и добротные вещи.

Стратегия сопровождения товара на всём пути через Яму действенна, потому что позволяет завоевать внимание ещё большей потребительской аудитории. Но если ваш товар не функционален, а услуга не популярна даже среди фанатичных приверженцев новинок, не следует упорствовать в тактике лишь потому, что вы изначально её избрали. Ваша стратегия — оставаться надёжным поставщиком на избранном рынке — будет состоятельной даже тогда, когда вам придётся отречься от своего товара.

## **Чем, собственно, вы занимаетесь?**

Да, вам необходимо отречься от товара, его отдельных характеристик или конструктивных решений. Отречься регулярно, если вы хотите развиваться и иметь на это ресурсы. Однако вам не нужно отречься от стратегии, рынка или рыночной ниши. Успех в бизнесе не приходит вдруг. Он незаметен, пока как следует не созреет.





## Отступить не означает выжидать

Противоположностью отступничества является посвящение себя иному начинанию, выработка новой вдохновляющей стратегии, способной полностью устранить существующую проблему.

Ошибкой будет воспринимать Яму как статическое образование, видеть себя пассивным пассажиром лодки, неспешно переплывающей это препятствие. Яма непостоянна. Она реагирует на ваши действия по отношению к ней. Весьма вероятно (а это случается очень часто), что агрессивные действия с вашей стороны серьёзно ухудшат ситуацию в Яме. Или серьёзно улучшат ее. Это никому неизвестно. Надо пробовать.

Когда дискомфорт становится таким невыносимым, что вы готовы отступить, вы превращаетесь в того, кому нечего терять. А тот, кому нечего терять, обретает известную силу. Можно пойти ва-банк. Оспорить позицию власти. Подвергнуть сомнению несомненное. Проникнуть в суть проблемы, проникнуть так глубоко, что окажетесь по ту её сторону.

Проработав долгое время в одной компании, Дэвид в итоге застрял в глухом тупике — таком глухом, что он, было, решил уволняться. Его начальник казался ему монстром, ежедневная работа не приносила ничего ценного ни в его резюме, ни в его жизнь, он был просто в отчаянии. И Дэвид пошёл ва-банк. Он встретился со своим начальником, начальником своего начальника (неслыханное нарушение субординации) и спокойно изложил свою



проблему. Он сообщил, что, видимо, вынужден будет уволиться, однако, высоко ценя свою компанию, хотел бы предложить альтернативный вариант. И предложил.

Встреча закончилась для него получением значительного повышения, новой рабочей задачи и нового начальника.

Если бы он умалчивал о негативных сторонах, беспокоился о краткосрочной перспективе и не был готов уволиться в тот самый день, ничего бы этого не произошло. Он не блефовал. Дэвид действительно был готов либо уволиться, либо заняться чем-то новым, заново посвятить себя компании и свершить нечто великое.

## **Капитуляция в Яме — решение скороспелое и неразумное**

Отступая, люди зачастую руководствуются сиюминутной выгодой. Другими словами, если что-либо вызывает дискомфорт, надо это бросить, думают они.

В 1988 году Джо Виден прекратил своё участие в президентской избирательной кампании по весьма тривиальной, как на сегодняшний день, причине — он неверно указал автора цитаты. Однако в тот момент дискомфорт был таким сильным, что Виден и его консультанты не видели выхода из сложившейся ситуации. Поэтому они капитулировали. Восемнадцать лет спустя Виден заявляет о своём намерении баллотироваться вновь. Стыд и позор! Если бы в 1988 году он понял, что



в тот момент ему нечего было терять, то мог бы радикально изменить тональность своей кампании. Видоизменив Яму и проложив через неё себе путь, он получил бы шанс обойти оппонентов.

Когда ребёнок оставляет занятия футболом или каратэ, делает он это не потому, что взвесил все долгосрочные последствия своего поступка. Просто тренер орёт, а тренировки больше не в удовольствие. Легче бросить.

Для большинства людей дискомфорт в ближайшей перспективе перевешивает долгосрочную выгоду. Поэтому так важно подчёркивать для себя все отдалённые преимущества, связанные с отказом отступить. Следует вспоминать о беззаботной жизни по ту сторону Ямы, ведь преодолевать дискомфорт вследствие очередного безрезультатного звонка потенциальному заказчику будет гораздо легче, если нарисовать ссбс в деталях картину успешной карьеры продавца. А занятие в шумной аудитории колледжа покажется не столь скучным, если вы представите себе день выпускного. Большой наглядности можно добиться, обратившись ко всевозможным показателям. Если вы станете отслеживать в Интернете свой рейтинг Alexa, или рейтинг вашего класса, или размер вашей доли рынка, или собственное место в иерархии бригады продавцов, — то ежедневно будете осведомлены о том, как далеко продвинулись к вершине, что поможет вам безболезненно сносить кратковременные невзгоды.



## Никто не прекращает бег на 25-й миле Бостонского марафона

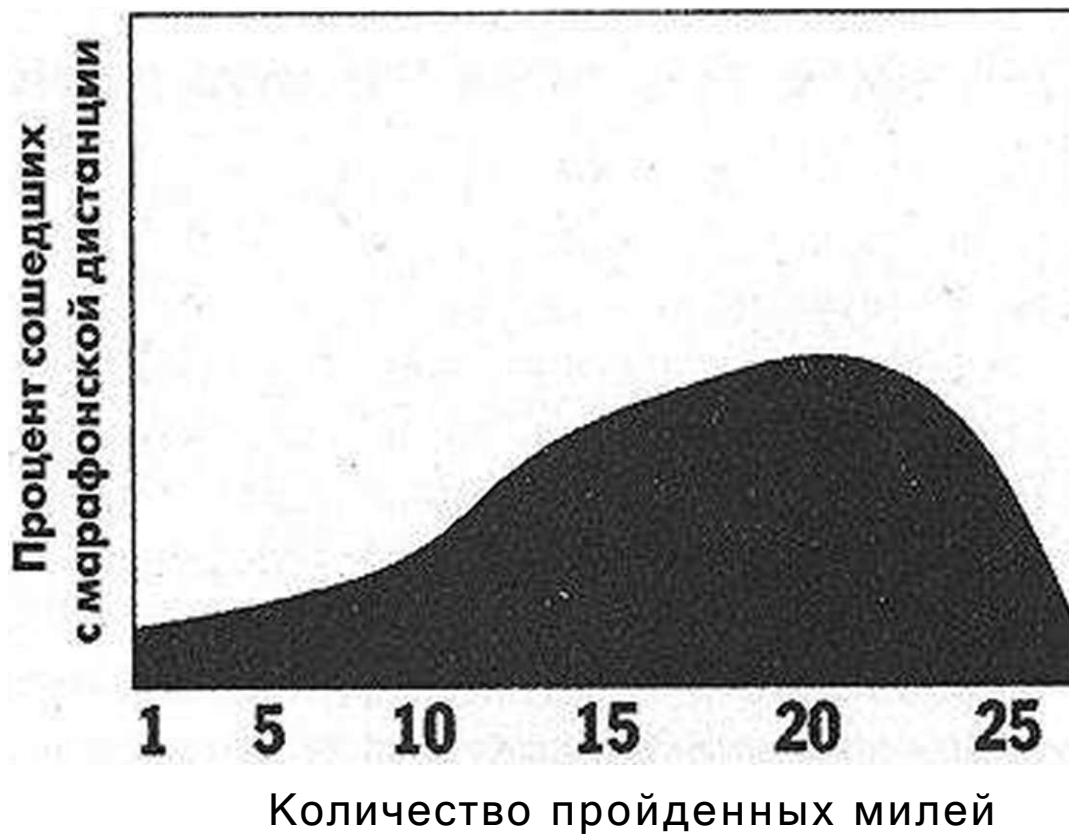
Несложно представить себе график оттока участников на марафонской дистанции.

Кто станет отступать, когда финиш уже виднеется?

Люди настойчивые способны визуализировать концепцию света в конце тоннеля, тогда как другим это не под силу. Вместе с тем люди разумные реалистично смотрят на вещи, и не станут представлять себе свет там, где его быть не может.

Если вы работаете в печатном издании мегаполиса, то можете внимательно присмотреться и увидеть, что никакого света в конце этого карьерного тоннеля нет. Его тираж надаёт и будет падать ещё быстрее. У большинства бумажных СМИ мало шансов на перемещение своей традиционной бизнес-модели на интернет-рельсы. В результате каждый очередной день, проведенный в редакции подобного издания, будет чуть хуже предыдущего. И каждый такой день пагубно сказывается на вашей карьере со стратегической точки зрения, ведь вы совершенствуетесь в чём-то не очень полезном, а кроме того, отстаёте на один день от тех, кто потратил это время на постижение чего-то более целесообразного. Единственная причина оставаться там — краткосрочные неудобства в связи с увольнением. Победителям же известно, что, пройдя эти неудобства, они тем самым предотвратят гораздо больший дискомфорт, жпущий их впоследствии.





Яма подстерегает не у финиша. Оно у 20-й мили. Когда же вы видите толпу зрителей вдоль финишной прямой, дойти до конца и вовсе легко

Это также справедливо в отношении стратегического управления организациями. Решение отступить или перетерпеть является весьма простым: заслуживает ли свет в конце тоннеля того, чтобы ради него испытывать дискомфорт в связи с преодолением Ямы.



**Если вы не рассчитываете  
стать первым, можно  
отступить и сейчас**

## Отступите!

Порой отступление бывает обычным делом. Вам следует отступить, если вы идете по дороге, ведущей в тупик. Нужно отступить и когда впереди маячит Утёс. Разумно будет спасовать, если преодоление Ямы вашего дела не стоит той награды, которая за это полагается. Уход из бесперспективных проектов имеет решающее значение для поиска проектов обещающих. У вас не хватит ни времени, ни энтузиазма, ни ресурсов, чтобы стать первоклассным и в тех, и в других.

## Отказ от тактики или отказ от стратегии?

Ладно, пусть это прозвучит как ересь, но я отстаиваю принцип отступничества. Частого отступничества.

Однако речь идет не об отказе от долгосрочной стратегии (стратегии чего бы то ни было — вашей карьеры, обогащения, семейных отношений, ведения продаж), а об отказе от тактики, которая не приносит результатов.



Капитуляцию в ситуации Кюль-де-сака не следует расценивать как нравственное падение. Это разумное решение. Загодя распознать близящийся Утёс — не признак слабости. Напротив, это свидетельство проницательности и отваги, которые позволят высвободить энергию дня того, чтобы выбраться из Ямы.

## Этот голос у вас в голове

Что-то мне подсказывает, что в этот самый момент вы затеяли спор с самим собой, в голове у вас много рациональных доводов. Вы основательно разъясняете себе, почему все эти кюль-де-саки, в которых вы ныне пребываете, вовсе никакие не тупики (а они — тупики!). Вы горячо отстаиваете ту посредственную деятельность, которую осуществляет ваша организация, ведь это лучшее, что вы можете делать при сложившихся обстоятельствах (нет, не лучшее!). Вы не желаете отступить. Это болезненно. Это проблематично. Вот вы и не отступаете. Однако вам следовало бы. Вы должны!

## Отступление как разумная стратегия

Даг недавно получил очередное повышение. Он работает в компании, занимающейся разработкой программного обеспечения, и за последние четырнадцать лет работал на многих должностях. Первые семь-восемь







лет он трудился в направлении развития бизнеса и продаж. Какое-то время обслуживал заказы *Microsoft*, каждые шесть недель или около того летал в Редмонд, штат Вашингтон. То были непростые времена для его семьи, но работал он целеустремлённо и успешно.

Два года назад Даг получил значительное повышение по службе. Он возглавил целое подразделение — 150 сотрудников, второе по численности в компании. Он с увлечением принялся за работу. Вдобавок к командировкам, которые стали отнимать ещё больше времени, он с успехом решил некоторые внутренние управленческие вопросы.

В прошлом месяце в силу различных причин его перевели на аналогичную по статусу должность. Тот же иерархический уровень, но теперь ему подотчётен другой

- отдел аналитиков. Теперь он отвечает за создание стратегических альянсов. Он уважаем, выполняет практически любую работу и хорошо зарабатывает.

Представьте, какой разговор мог бы у вас с ним состояться. «Да уж, поработали вы здесь предостаточно». Даг возразил бы: «Да уж, четырнадцать лет — срок немалый, но за это время я поработал на семи должностях. Когда я пришёл в компанию, она была новичком, а теперь мы — подразделение *Cisco*. Приходится решать новые задачи, хотя добираться до работы очень удобно...»

Давайте, перебейте его.

Дагу необходимо уволиться из компании по очень простой причине: он отмечен клеймом. Каждый в компании знает, кто такой Даг, чего от него ожидать и на что он способен. Подняться по карьерной лестнице, начав в отделе обработки корреспонденции, звучит заманчиво, но на практике подобное маловероятно. Даг достиг своего потолка. Его не будут бросать на новый фронт работы, продвигать или выдвигать на должность президента компании. Даг, вне зависимости от того, на что он в действительности способен, прекратил своё развитие, по крайней мере в глазах своего начальства.

Если он покинет компанию и устроится в другую, ему придётся заново создавать собственный имидж. Никто в новой компании не будет помнить юного Дага, каким он был десять лет назад. Перед ними предстанет новый Даг с бесконечным потенциалом и коротким прошлым.

Наши родители и старшее поколение считают, что на одной и той же работе нам следует трудиться пять, де-



сять лет или даже всю жизнь. Однако в мире, в котором компании приходят и уходят, появляясь на ровном месте, дорастая до рейтинга Fortune 500 и впоследствии бесследно исчезая, подобное попросту невозможно.

Всё дело в следующем, как я и сказал об этом Дагу: самое время подыскивать себе новую работу — это тогда, когда вы в ней не нуждаетесь. Сменить работу следует прежде, чем вы начнёте чувствовать себя на ней комфортно. Ну же, испытайте себя, устройте себе повышение. Вы в долгу перед собственной карьерой и навыками.

Если ваша работа — всего лишь Кюль-де-сак, вам следует её бросить или признать, что карьера окончена.

## Отступить не значит потерпеть поражение

Стратегическое отступление — это сознательное решение, принимаемое на основе имеющихся альтернативных вариантов. Если вы осознаёте, что оказались в тупике, притом что существуют иные возможности использования ваших ресурсов, решение отступить будет обоснованным и разумным.

В противоположность этому неудача является концом вашей мечты. Она подстерегает вас тогда, когда вы опускаете руки, не имеете других вариантов или отступаете так часто, что не остаётся больше ни времени, ни ресурсов. Проще простого заламывать себе руки по



поводу неудачи, тогда как разумное отступление — прекрасный способ её избежать.

## Осилить можно, но зачем?

Осилить — это кое-как довести дело до конца. Осилить можно дурную работу или трудную задачу. Проблема, однако, в том, что ваши потуги никогда не приведут к исключительному результату. Посредственная работа приносит посредственные плоды, кроме того, она зачастую является Кюль-де-саком. Вот почему любые попытки осилить нечто — всего лишь напрасная трата времени и сил. Если вам ничего другого не остаётся, лучше отступите.

Отступить лучше, чем осилить, так как первое сделает вас свободным для совершенствования в чём-то ином.

## «Никогда не отступай!»

На редкость скверная рекомендация. Типа неприличной шуточки для учителя. Не отступай, не бросай, не прекращай. Никогда не прекращай мочиться в постельку? Не бросай ту работу в *McDonalds*, на которую устроился после окончания школы? Продавай и дальше товар, который давно устарел?

Минуточку. Разве тот пресловутый тренер (Вине Ломбарди) сказал, что отступать — это плохо?



В действительности это плохо в качестве краткосрочной стратегии, однако отступление с прицелом на отдалённое будущее — идея превосходная. Полагаю, что имелось в виду следующее: «Никогда не отступай в чём-то, что обладает хорошим потенциалом в долгосрочной перспективе, только из-за того, что не можешь справиться с сиюминутными трудностями». Теперь это дельный совет.

## Гордыня — враг хитроумного отступника

Ричард Никсон принёс в жертву тысячи невинных жизней (с обеих сторон), отказавшись отступить в войне во Вьетнаме. Единственная причина, по которой он не отступил раньше, — гордыня. Та самая гордыня, которая удерживает человека годами на одной и той же работе, давно утратившей для него всякую привлекательность. Та же гордыня заставляет владельца продолжать держать ресторан, куда и перекусить никто не заходит.

Что заставляет вас упорствовать и оставаться в Кюльде-саке? Может, гордыня? Однако, отступив, можно чувствовать себя вполне благополучно, потому что обнаружится, что уязвлённая гордость — это не смертельно. Собравшись с духом, заглушив голос эго, причитающий: «Всё пропало, шеф!», можно отступить, — и все дела.

Если вас удерживает только гордыня, если нет никакой Ямы, чтобы из нее выбраться, выходит, вы, скорее всего,



расходуете огромное количество времени и денег на защиту чего-то, что впоследствии заживёт задолго до свадьбы.

## **Диплом Гарвардской медицинской школы — ещё не повод упорствовать**

Популярный писатель Майкл Кричтон отступил, находясь у профессиональной вершины карьерной лестницы. Ко времени решения оставить занятия медициной за его плечами уже была Гарвардская медицинская школа и должность научного сотрудника в Институте биологических исследований им. Солка, гарантировавшие ему безоблачную карьеру врача или учёного. Всё это он променял на непредсказуемую судьбу писателя.

Кричтону не доставало храбрости резать людей, и он решил, что медицинская карьера не принесёт ему радости, независимо оттого, сумеет или нет в ней преуспеть. И он не обязан тратить остаток своей жизни на вещи, не приносящие ему удовольствия. Только лишь потому, что он окончил Гарвард и получил должность научного сотрудника, то есть выбрался из Ямы, Кричтон переступил через свою гордыню и отступил.

Вот так он завязал с прошлым и начал всё с начала. И если подобное оказалось по плечу ему, то вам будет и подавно.

## Три вопроса, прежде чем отступить

Если вы подумываете о том, чтобы отступить (или упорствовать); значит, вам удалось преуспеть (равно как и мне). Понимание того, что вариант отступления заслуживает вашего пристального внимания, является первым шагом на пути к тому, чтобы стать первоклассным. Теперь необходимо задать себе три вопроса.

### ВОПРОС ПЕРВЫЙ: МОЖЕТ, Я ПАНИКУЮ?

Отступать сгоряча не следует. Паника не бывает продуманной. Она накатывает и поглощает в одно мгновение.

Отступать, потеряв голову, небезопасно и накладно. Лучшие из отступников, как мы могли убедиться, *заранее решают*, когда отступить. Всегда можно отступить позже, поэтому ждите, пока уляжется паника, чтобы принять решение.

Когда понуждение к компромиссу, капитуляции или смирению становится максимальным, ваше желание отступить должно быть меньше обычного. Это решение принимается в одну секунду, однако упомянутые ситуации являются как раз наиболее неблагоприятными для этого. Причина того, почему столь многие отступают, находясь в Яме, заключается в том, что не имея компаса или карты, самым простым выходом будет сдаться. Хотя этот вариант и простейший, он также наименее удачный.

### ВОПРОС ВТОРОЙ: «НА КОГО Я ПЫТАЮСЬ ПОВЛИЯТЬ?»



Вы пытаетесь преуспеть на рынке? Получить работу? Накачать мускулы?

Вы подумываете об отступлении? Значит, почти наверняка вам не удалось преуспеть в своей попытках воздействия. Если вы безуспешно посещали потенциального заказчика с десятков раз, вы, понятно, разочаруетесь и будете помышлять об отказе от дальнейших попыток. Когда ваш начальник не даёт своим ногам покоя, в голову лезут мысли об увольнении. Если вы маркетолог, продвигающий никого не интересующий товар, вы начнёте думать, как бы сбагрить его и подыскать себе другой.

В процессе воздействия на отдельного человека у настойчивости должен быть предел. Границу между приверженностью и назойливостью переступить несложно. Если вы уже неоднократно и безуспешно пробовали повлиять на кого-то, возможно, пора отказаться от дальнейших попыток.

Поведение отдельного человека или организации и поведение *рынка*, состоящего из множества людей, различны. Отдельный человек может быть себе на уме со своим мировоззрением. Он себе что-то надумал, а вам, чтобы преуспеть, надо переубеждать его. А переубедить кого-либо трудно, почти невозможно. Впрочем, если вы пытаетесь воздействовать на рынок, правила будут иными. Понятное дело, что некоторые на рынке о вас знают (а кое-кто даже не приемлет). Однако большинство никогда о вас не слыхало. У рынка нет коллективного сознания. Разные люди подыскивают на нём разные вещи.





Сергей Брин, один из основателей Google, сообщил мне следующее: «Мы знали, что с каждым днём поисковая система Google будет становиться всё лучше, по мере того, как мы будем её совершенствовать. Мы также знали, что рано или поздно её опробует каждый. Поэтому в наших интересах было, чтобы пользователи опробовали систему попозже, когда она станет получше. Вот почему мы никогда и не торопились представить её пораньше. Лучше завтра, чем сегодня».

Убеждать отдельного человека — это все равно что карабкаться на стену. Если вам удалось через нес перелезть с первых нескольких попыток, считайте: дело сделано. Если не получилось, вы, скорее всего, почувствуете, как с каждой попыткой стена становится всё более неприступной.

В противоположность этому воздействие на рынок больше напоминает восхождение на гору. Вы можете продвигаться шаг за шагом, и по мере подъема идти становится легче. Люди на рынке общаются друг с другом. Они подвержены взаимному влиянию. Поэтому каждый ваш успешный шаг в некоторой степени усиливается.

### ТРЕТИЙ ВОПРОС: КАК ИЗМЕРИТЬ МОЙ ПРОГРЕСС?

Если вы пытаетесь преуспеть в работе, строите отношения или решаете задачу, вы либо продвигаетесь вперёд, либо откатываетесь назад, либо топчетесь на месте. У вас только один вариант из трех.



Чтобы преуспеть, достичь наконец этого пресловутого света в конце тоннеля, вам необходим определённый прогресс, неважно, насколько он будет скромным. Зачастую мы упорствуем в ситуациях, когда, как нам кажется, отступить будет слишком болезненно. Поэтому мы решаем всё оставить как есть, не отступаем, потому что так проще. Подобное решение — упорствовать при отсутствии прогресса — напрасная трата времени и сил. Напрасная, если принимать во внимание альтернативные издержки: в это время вы могли бы заниматься чем-нибудь гораздо более полезным и приятным.

Прогрессу не обязательно находить своё выражение в продвижении по карьерной лестнице. Он может проявляться не столь очевидно, но всё же не быть пустым заклинанием, правилом типа «живы, и то хорошо». Задачей в данном случае будет отыскать ориентиры в тех местах, где вы и раньше ожидали их найти.

Если вы управляете небольшим предприятием, обслуживающим нескольких вполне довольных вами заказчиков, продолжайте свое дело, потому как эти заказчики смогут привести вам новых. Иногда прогресс измеряют посредством роста числа рефералов или объёма продаж. Последовательность и присутствие на рынке уже сами по себе способны оправдать ваши усилия. Однако, если о вашем бизнесе не идет молва, нет ни притока потребителей, ни движения вперед, ради чего вы, собственно, тогда с ним возитесь?

Когда вы пытаетесь воздействовать на рынок в целом, цена вашей настойчивости будет весьма высокой.



Вам, вероятно, нужно быть готовым охотно отступить от маркетинговой тактики, не приносящей результатов, или даже отказаться от некоторых функциональных характеристик товара, не привлекающих вашу целевую аудиторию. Однако ваша преданность рынку должна быть безоговорочной: гораздо легче и дешевле возвести фундамент на одном рынке, нежели метаться от одного к другому в поисках быстрого успеха.

Рассмотрим подробнее этот момент. Увольнение с работы — это не отказ от поисков наилучшего источника пропитания, возможности проявить себя либо оказать влияние. Окончательный уход с работы не является капитуляцией. Работа — всего лишь тактика, способ получить то, чего вы хотите по-настоящему. Как только это занятие заводит вас в тупик, имеет смысл покинуть его и продолжить поиски на рынке широких возможностей, потому что каждый день ожидания отодвигает срок исполнения вашей мечты.

Сказанное справедливо и для организаций. Суть вашей компании не выражается посредством её тактики. Успех или неудача организации определяется её усилиями по достижению стратегических целей. И когда используемая тактика более не способствует продвижению через Яму, а направляет в Кюль-де-сак, вам следует изменить тактику, сохраняя при этом ориентацию на стратегическую цель.

Искушение не отступить, а также все эти истории о том, как превозмочь, основаны на примерах тех, кто



движется *через* рынок. Писатель, рукописи которого издатели возвращали тридцать раз, прежде чем он наконец был опубликован, ставшая знаменитостью официантка, десятилетие проработавшая в забегаловке, — всё это примеры того, как вознаграждается настойчивое движение *поперёк* рынка.

А вот известны ли вам примеры того, как кому-нибудь, упорствующему на своей тупиковой работе, в тупиковых взаимоотношениях или бесперспективных переговорах с потенциальным заказчиком, его визави вдруг заявлял: «Надо же! Я восхищаюсь вашей настойчивостью. Давайте, что ли наладим наши взаимоотношения». Такого попросту не бывает.

...Вот вам задание: напишите, при каких обстоятельствах и как скоро вы склонны отступить. А затем — следуйте этому.

## **Заблаговременно примите решение о том, когда отступить**

Ниже процитированы рекомендации марафонца Дика Коллинза.

Перед забегом определите те условия, при которых вы будете вынуждены сойти с дистанции, чтобы во время забега не ныть: «Ножки болят, что-то обезвожен я, устал, сонливость наваливается, ещё этот ветер, холодно», — убеждая себя таким образом прекратить бег. Если ваше



решение будет основываться на сиюминутных ощущениях, оно, скорее всего, окажется не самым правильным.

Итак, правило номер один. Когда отступление используется в качестве стратегического инструмента, развязывающего руки для поиска наиболее оптимальных альтернатив на рынке, вам необходимо выработать себе стратегию, *прежде* чем появится дискомфорт.

Подобно венчурному капиталисту, вынуждающему совет директоров разработать план на случай превышения изначальной сметы, каждый человек и организация, желающие использовать стратегию отступления в качестве инструмента конкурентной борьбы, должны наметить, когда следует это делать.

И если неразумно отступить, находясь в Яме, то отступить, очутившись в Кюль-де-саке, — верх рациональности. Трудной в данном случае будет необходимость принять решение, когда вас одолевает стресс, разочарование или апатия. Вот поэтому и необходимо *заранее* выработать план.

## **Сдутые шины: выбираем себе подходящую Яму**

Возьмём для примера велосипедную шину.

Если она не накачана вовсе, то первые пять килограммов давления воздуха никак особо не скажутся на её состоянии. А вот пять *лишних*, килограммов, закачанных

в полностью надутую шину, могут её разорвать, сведя на нет все ваши усилия. Окупаются лишь последние пять килограммов, те последние пять килограммов, которые полностью надули шину.

Недокачанная на три-пять килограммов шина не будет функциональной, тогда как незначительное избыточное давление может её испортить. Так что всё дело в давлении.

Если вы выходите на рынок, слишком обширный или шумный для имеющихся у вас ресурсов, посылаемый вам сигнал останется не услышанным. Ваш маркетинг рассыплется, его сигналы заглохнут. Крепко подумайте, прежде чем предлагать новую марку жевательной резинки на массовом рынке. Запуск продукта на слишком обширном рынке не возымеет действия, подобно увеличению на несколько килограммов давления в сдутой шине. Вы не сможете создать необходимое давление и никогда не выберетесь из Ямы.

Выходя на рынок бытовых кофеварок со своим аппаратом Senseo, у компании *Sara Lee* не было достаточно ресурсов для преодоления Ямы, во всяком случае в США. В Голландии же на гораздо меньшем рынке ей удалось завоевать 40 процентов домашних хозяйств. У компании хватило сил создать необходимое давление на этом крохотном рынке. Тогда как в США, по её заявлениям, рыночная доля составляет один процент домохозяйств. Слишком обширный рынок, слишком мало ресурсов. Не мудрено надолго остаться в Яме.



Поскольку мало у кого из американцев есть дома кофеварка Senseo, мало кто о пей говорит. Немногие магазины её предлагают. Молва о ней не ширится, так что критической массы этот продукт не может создать: слишком много сигналов необходимо послать, слишком мало ресурсов для выполнения этой задачи.

Определите, какое давление вы способны создать, а *затем* подышите себе шину. Не чересчур объёмную, не слишком тесную.

## Вы поразительны

Да как вы смеее разбазаривать себя!

Вам и вашей организации под силу всё изменить. Создать замечательный товар или услугу. Добиться большего. Быть первоклассными.

Как вы смеее расточительно тратить собственные ресурсы направо и налево!

Как вы смеее довольствоваться посредственностью лишь потому, что вынуждены осиливать слишком много рутинной работы, постоянно что-то навёрстывая!

Нехитрый совет: если вы чего-то достигли, используйте это, чтобы стать первоклассным, изменить правила игры, установить планку для всех остальных. Сделать это вы сможете, только направив все имеющиеся ресурсы на то, чтобы выкарабкаться из Ямы, наибольшей из тех, которые вам под силу. Преодолеть эту Яму вы сумеете, лишь оставив все иные начинания. Если же ваша затея



неспособна потрясти мир, отступите. Немедленно. Отступите, направив вашу энергию на штурм достойной Ямы.

Ну же, за дело! Мы ждём.

## **Вопросы, посвященные Яме**

Что это — Яма, Утёс или Кюль-де-сак?

Если Кюль-де-сак, можно ли обратить его в Яму?

Окупится ли моя настойчивость в долгосрочной перспективе?

Пытаюсь ли я воздействовать на конкретного человека (организацию) или же мои действия распространяются на рынок в целом?

Когда мне следует отступить? Решить необходимо сейчас, а не когда ввяжешься в это дело, или когда внутренне уже буду готов капитулировать.

Если я отступлю этой затее, повысит ли это мои шансы выбраться из Ямы поглубже?

Если я отступлю так или иначе, существует ли вместо этого возможность предпринять что-либо, что изменит правила игры?

Следует ли мне искать сотрудничества с *IBM*, стремиться попасть на шоу *Опры*?

Каковы шансы данного проекта стать первоклассным?

Кто присуждает звание «первый»? Можно ли сузить границы «класса»?



Имеет ли смысл рассылать резюме в ответ на все объявления о вакансиях, которые удалось обнаружить? Просто так, на авось.

Если нынешнее место работы нравится, может, пора увольняться?

Что лучше — бездельничать или разработать план капитуляции, а после заняться чем-то существенным?

Не сторонитесь ли вы замечательного как способа отступить, но не сдаваться.

*Если нечто вас пугает, может, это стоит попробовать ?*



**Вот они, первоклассные!**

*Sripraphai, Hard Manufacturing, Toyota Prius, JetBlue, Gulfstream, Nordost, Kate's Paperie, Peel's, Silpat, Робин Делабоу, Starbucks, iPod, Джексон Гюллок, Эллисон Суит, Paychex, Sotheby's, Porsche, Барри Диллер, Меган Кейси, Хелен Годин, Пол Грэхем, Google, White Stripes, Ред Максвелл, Терри Гросс, Тони Хок, кетчуп Heinz, Шои Уайт, Кетрин Оливер, iStockphoto.com, Leica, Джонатан Секнер Бернстайн, Lark, Chubb, Smart Glove, Бэкхем, Мадонна, Элвис, «Voing Voing», «The Three Stooges», Бэн Зандер, Стивен Кинг, Amazon.com, Hood River Gorge, Sundance, СВGB, Париж (город), Denny's, Лайза Ди Мона, Джонни Кэш, Мия Хэм, Майкл Джордан, Rolex, Эмпайр-стейт-билдинг, Хью Маклеод, САА, Уилл Уэйсер, Боб Дилан, Дилберт, Doonesbury, паста De Cecco, FedEx, Андо Момофуку, Эдриан Зекхейм, The New Yorker, Burgerville, Эйфелева башня, Джил Хильдебранд-младший, Testa Motors, Линн Гордон, Кори Браун, Swan, WD 40, Mo & Alex, Schaffner Berger, Энн Шеперд, Chestnut Canoe, ideo, Том Демотт, Poilane, Casablanca, Amoeba Records, Шарлот Оуки, The Tattered Cover, Дженифер Янг, Джозеф Перес, Майлз Дейвис, Крукт Брук и Мэрилин Уишни.*

# От автора

Эта книга и в самом деле лаконична. Такие книги писать непросто, но пришлось — вы меня вынудили. Мои читатели — великолепные критики, и вот что они советуют: меньше слов.

**Практически невозможно  
переборщить  
с инвестициями  
в собственное первенство  
на рынке**

*Все успехи одинаковы. Таковы и неудачи.*

*Успех* приходит тогда, когда вы создаёте нечто замечательное.

Неудача — результат преждевременной капитуляции.

Успех ожидает первоклассных, которые действуют. Неудача подстерегает тех, кто увяз в делах, от которых они не отваживаются отступить.