

МАЙК МИКАЛОВИЦ

ПРИНЦИП УЛЬЯ



КАК ЗАСТАВИТЬ СВОЙ БИЗНЕС РАБОТАТЬ
ЭФФЕКТИВНЕЕ, ЧЕМ ПЧЕЛИНАЯ КОЛОНИЯ

БЕСТСЕЛЛЕР AMAZON.COM

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Top Business Awards

Майк Микалович

**Принцип улья. Как заставить свой
бизнес работать эффективнее,
чем пчелиная колония**

«ЭКСМО»

2018

УДК 005
ББК 65.290-2

Микаловиц М.

Принцип улья. Как заставить свой бизнес работать эффективнее, чем пчелиная колония / М. Микаловиц — «Эксмо», 2018 — (Top Business Awards)

ISBN 978-5-04-190002-1

Пчелиный улей — образец сверхэффективной организации, где каждая пчела знает свою задачу и решает ее. Бизнес-тренер и автор бестселлеров по менеджменту Майк Микаловиц предлагает простую методику оптимизации бизнес-процессов, которая сделает ваше предприятие таким же продуктивным, как пчелиная колония. Главная цель этой книги — запустить ошеломляющую производительность, избавив вас от бесконечного тушения пожаров, микроменеджмента и охоты за деньгами. СРЕДИ ДРУГИХ МОЩНЫХ СТРАТЕГИЙ ВЫ УЗНАЕТЕ: 1. ЧТО ТАКОЕ КПК И ПОЧЕМУ БЕЗ НЕЕ ВАШ БИЗНЕС ВСЕГДА БУДЕТ В УБЫТКЕ; 2. ПОЧЕМУ ПРОДУКТИВНОСТЬ ВЛАДЕЛЬЦА ПРЕДПРИЯТИЯ - ЭТО ЛОВУШКА; 3. ЧТО ТАКОЕ 4D-МНКС И КАК С ЕГО ПОМОЩЬЮ ВЫВЕСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ; 4. КАК РУКОВОДИТЕЛЮ КОМПАНИИ ДЕЛАТЬ МЕНЬШЕ И ПРИ ЭТОМ ДОСТИГАТЬ БОЛЬШЕГО. В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-190002-1

© Микалович М., 2018

© Эксмо, 2018

Содержание

Книги автора	8
Введение	9
Глава 1	13
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Майк Микаловиц
Принцип улья
***Как заставить свой бизнес работать
эффективнее, чем пчелиная колония***

Mike Michalowicz

CLOCKWORK, REVISED AND EXPANDED

Copyright © 2018 by Mike Michalowicz

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC



© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

* * *



**Отзывы первых читателей,
опробовавших авторский метод,
который лег в основу этой книги**

«Метод “Как часы” радикально повлиял на мой личный подход к бизнесу. Одна из наших компаний достигла рекордных 22 000 клиентов всего за пять дней. В это же время предыдущие три месяца наша другая фирма приносила

наибольшую прибыль за последние восемь лет в бизнесе без каких-либо признаков наступающего спада. Кстати, и то и другое произошло во время длительного творческого отпуска. По большому счету, это стало возможно благодаря усвоению материала и работе над стадией планирования (четвертой и наиболее значительной части 4Д-микса)».

– Райан Лэнгфорд,
генеральный директор *Ultimate Bundles*

«Внедрение принципов этой книги в наш бизнес в прошлом году полностью изменило ход игры. Как визионер и главный создатель контента, я стала свободнее, чем когда-либо, чтобы заниматься именно тем, что только я могу сделать. Другие задачи доверила своей команде. Мы устранили “бутылочные горлышки” и научились правильно отслеживать и измерять количество задач, чтобы принимать более разумные решения. Что еще лучше: в результате моя команда стала действительно счастливее!»

– Рут Соукун,
автор, генеральный директор и создательница *Living Well Spending Less Inc.*

«С тех пор как я начала применять структуру и принципы из “Как часы”, мой бизнес отпустил меня. Теперь не дело управляет мной, а я им. Спасибо книге за то, что сейчас у меня есть возможность отправиться в четырехнедельное путешествие по Канаде без работы на лето. Мечта становится реальностью: наконец можно полностью оставить бизнес без личного присмотра, и он все равно полностью функционирует».

– Эшли Браун,
владелица и креативный директор *She Implements и Nuvitzo Dance Studio*

«Я постоянно шевелила своими шестеренками, придумывая новые способы увеличить продажи и достичь наших квартальных целей. Благодаря методу бутылочного горлышка ACDC от автора “Как часы” я поняла, что преобразую людей просто отлично, но моей настоящей проблемой была перспектива! Используя принципы из книги, я создала систему для отслеживания того, сколько людей проходило через мои двери и откуда они приходили, что позволило мне принимать правильные решения о том, на чем стоит сосредоточиваться каждую неделю. Как только я начала фокусироваться на привлечении большего числа людей в наш бизнес, мы почти утроили количество потенциальных клиентов!»

– Карли Мархебка,
генеральный директор *Eat The 80*

«Как владелица бизнеса, я часто все усложняю, поэтому техники из книги помогли мне четко определить, где я сама себе мешаю и какие аспекты моего бизнеса мне нужно было передать подрядчикам, чтобы вырасти (и при этом спать по ночам). Только делегируя я почувствовала огромную разницу в том, чего можно достичь с теми же или даже меньшими временными затратами».

– Тара Хункин Эйранто,
генеральный директор *My Child Will Thrive*

Книги автора



«Стартап без бюджета»

«Метод тыквы. Как стать лидером в своей нише без бюджета»

«Сначала заплати себе. Превратите ваш бизнес в машину, производящую деньги»

«Не такой, как все. Маркетинг, который нельзя игнорировать»

Посвящается Джейку Микаловицу.

Как дела, бро?

Введение



Цель моих книг, выступлений, статей и подкастов – искоренить бедность среди предпринимателей. За последние восемь лет читатели прислали колоссальное количество писем. Многим я отвечаю, а некоторые истории даже сохраняю. И одно из писем зажгло во мне огонь, побудивший завершить эту книгу.

«На часах два ночи, я пишу вам в отчаянии».

Это первая строчка письма Селесты¹, предпринимательницы, которая написала мне с просьбой о помощи.

Продолжение звучало так: «Я открыла подготовительные курсы для дошкольников. Мы не получаем прибыль. С тех пор как мы открылись, я не зарабатываю, а долги растут. Я сломлена. Не только финансово, но и душевно. Я уверена, что окончание моей жизни было бы самым легким решением всех проблем».

Я читал и чувствовал, как сжималось мое сердце. Меня обеспокоили, нет, даже напугали слова Селесты. В то же время я распознал ее уязвимость.

«Пожалуйста, поймите, я не пишу предсмертную записку, – продолжала она. – Я не настолько глупа, чтобы совершить нечто подобное. Это доставит много хлопот моей семье. Но будь я одинока, меня бы уже не было. Видите ли, я страдаю от двусторонней пневмонии. Однако последние несколько часов намываю полы и стены помещения самостоятельно, ведь не могу позволить себе уборщицу. Я вымотана и перестаю плакать только потому, что слишком истощена даже для слез. Я изголодалась по сну, но не могу спать, несмотря на серьезную болезнь. Работа заставляет меня бодрствовать. Единственное, что я могу дать своему детищу, – время, которого у меня почти не осталось».

Слова Селесты разбили мне сердце. Как предприниматель я сталкивался с похожей ситуацией в своей жизни. И знаком со множеством людей, которые оказались на дне и в отчаянии искали решение. Последние строчки письма останутся в памяти навсегда:

«Что стало с моей мечтой? Я в ловушке. Истощена. Я не могу работать еще усерднее, чем сейчас. Или могу. Возможно, моя работа – то самое медленное самоубийство, о котором я думаю».

Что стало с моей мечтой? Задавали ли вы себе этот вопрос? Я подозреваю, что да. Мы работаем, и работаем, и работаем, и работаем. И задолго до того как сами понимаем это, бизнес-идея, о которой с гордостью рассказывали друзьям, планы, которые выписывали себе на белой доске, видение, которое доносили до наших сотрудников, – все начинает казаться отдаленным воспоминанием о недостижимой цели.

Прежде чем делиться историей с читателями, я всегда спрашиваю разрешения у автора. Было много попыток связаться с Селестой по почте, но они не увенчались успехом. У меня не получилось узнать никаких ее данных. Надеюсь, что она прочитает эту книгу и свяжется со мной. Я до сих пор думаю о ней и делюсь ее историей как предостережением.

¹ Имя изменено.

Селеста, если ты читаешь это, пожалуйста, напиши мне снова. Я помогу тебе. Если ты предпочитаешь не связываться со мной, то знай: твой бизнес не развивается не из-за тебя. Все можно исправить, лишь доработав систему.

Возможно, вы узнаете себя в Селесте, однако надеюсь, находитесь в менее ужасном положении. Продолжаете работать неделю за неделей, чтобы ваш бизнес двигался вперед. Независимо от ситуации, есть вероятность, что вы никогда не сможете расслабиться или уделять делу меньше времени и усилий. Почему же?

Многие предприниматели, которых я знаю, делают все сами. Даже делегируя обязанности, мы тратим столько же времени, если не больше, рассказывая сотрудникам, *как* нужно делать все те вещи, о которых мы вроде бы не должны беспокоиться. Мы тушим пожары. Не спим допоздна. Тушим еще больше пожаров. Работаем в выходные и праздники, забывая на обязательства перед семьей и пропуская посиделки с друзьями. Тушим все больше и больше пожаров. Мы вкалываем все сильнее и никогда не высыпаемся.

Но вот в чем ирония: даже когда с нашим бизнесом все хорошо, мы по-прежнему измотаны. Раз дела идут хорошо, мы начинаем работать еще усерднее, ведь кто знает, как долго это продлится? И новые возможности, которые нужно использовать, работа на будущее, необходимая для взрывного роста, то, что мы *любим* делать, – все это откладывается день за днем, пока блокнот со всеми идеями не затеряется навсегда под кипами документов и листов с мелкими задачами.

Мы сами все портим.

«Работай усерднее» – мантра и для успешно развивающегося, и для приходящего в упадок бизнеса. Это заповедь для всех предпринимателей, владельцев бизнеса, для каждого лучшего сотрудника и любого человека, старающегося не отставать. Извращенная гордость за то, что мы работаем дольше, быстрее и усерднее, чем другие в нашей отрасли, взяла верх. Вместо того чтобы пробежать один марафон, мы пытаемся пробежать десять. Те из нас, кто принял этот образ жизни и ничего не изменит, придут к провалу. И возможно, к двусторонней пневмонии в придачу.

Если вам это знакомо, то я хочу до вас донести: вы не одиноки на своем пути. Вы не единственный предприниматель, который чувствует, что должен работать усерднее, хотя истощен и не знает, сколько еще сможет продержаться. Вы не единственный владелец бизнеса, который думает о том, почему улучшения не повлияли на рост прибыли, не привлекли больше клиентов, не помогли удержать сотрудников или не вернули хотя бы немного драгоценного времени.

Вы не единственный человек, который читает книгу из-за ощущения, что застрял на одном месте и желает найти ответы... и немного сна. Согласно статье с сайта 20SomethingFinance.com, США – «самая перерабатывающая развитая нация в мире» (G. E. Miller, 2 января 2018 г.). И вот в чем ирония: американцы в 400 раз продуктивнее, чем были в 1950 году. Тем не менее мы работаем больше часов и получаем меньше выходных, чем люди в большинстве стран мира. Загруженность предпринимателей и владельцев бизнеса еще выше. А что касается выходных? У нас их нет.

Я начал писать эту книгу, когда задал себе ключевой вопрос: может ли мой бизнес достигнуть желаемых размеров, рентабельности и влияния, если я не буду делать всю (или какую-либо) работу? Этот вопрос запустил вновь полувековой квест в поисках ответов – для меня, для владельцев бизнеса и для предпринимателей, которым я хочу послужить. Для вас.

Если вы не знакомы с моими предыдущими работами или еще не слышали, о чем я говорю, то я хочу, чтобы вы знали: моя жизненная миссия заключается в том, чтобы *искоренить бедность среди предпринимателей*. Я предан идее никогда больше не позволить предпринимателям жить в недостатке чего-либо. Недостатке денег. Недостатке времени. Недостатке жизни. В книге «Сначала заплати себе. Превратите ваш бизнес в машину, производящую

деньги»² я стремился победить одного из монстров, который приводит предпринимателей в отчаяние, – недостаток денег. В этой книге я собираюсь помочь вам победить более мощного монстра – недостаток времени.

Какие бы ответы вы ни искали, в этой книге вы найдете действенные стратегии повышения эффективности бизнеса, которые сработали для многих предпринимателей, значительного количества владельцев бизнеса, а также для меня.

Цель не в том, чтобы найти больше часов в сутках. В бизнесе такой подход некорректен. И даже когда вам удастся отыскать дополнительное время, вы все равно заполните его работой.

Цель – организационная эффективность. С помощью книги вы научитесь делать простые, но мощные сдвиги в своем мышлении и ежедневных задачах, которые заставят ваш бизнес работать на автомате. Я говорю о предсказуемых результатах, мой перерабатывающий друг. И о настоящем устойчивом росте. Рассказываю о культуре процветания на работе. О свободе сосредоточиваться на том, что вы делаете лучше всего и что *любите* делать. И это, мой друг, единственный путь построить по-настоящему успешный бизнес: дать себе свободу делать то, что вы умеете лучше всего и любите больше всего.

Цель – организационная эффективность. С помощью книги вы научитесь делать простые, но мощные сдвиги в своем мышлении и ежедневных задачах, которые заставят ваш бизнес работать на автомате.

Мы собираемся освободить вас от рутины, от постоянной нагрузки на ваше время, тело, сознание... и банковский счет. Да, это возможно – чувствовать облегчение при мысли о своем бизнесе. Вы можете вернуть оптимизм, который чувствовали, когда только открывали компанию. И вы в силах масштабировать бизнес, не убивая себя и не жертвуя счастьем.

Вам нужно перестать делать все сразу. Необходимо упорядочить бизнес, чтобы он функционировал независимо от вас. Я говорю о бизнесе, работающем как хорошо смазанная машина, управляемом высокоэффективной командой, цели и ценности которой совпадают с вашими. Бизнесе, который работает как часы.

Процесс, который вы откроете для себя в этой книге, до смешного прост. В нем нет коротких путей, трюков или хитростей. Вместо этого вы узнаете, как сделать самую важную работу, избежать той, в которой нет необходимости, и отличить одну от другой. (Да, я позаимствовал немного из молитвы о безмятежности. Безмятежность может казаться недостижимой целью для тех, кто перерабатывает, чтобы достичь результата в будущем, как и вы. Черт, да вы, наверное, задумываетесь сейчас о благоразумии. Просто последуйте семи шагам, которые я привел в этой книге, и безмятежность вернется в вашу жизнь снова!)

Жизнь – это реактивное действие, а не часы. На смертном одре я буду спрашивать себя, выполнил ли свои жизненные цели, вырос ли как индивид, действительно ли послужил вам и другим людям и насколько искренне и активно любил семью и друзей. Осмелюсь предположить, вы будете задаваться теми же вопросами.

Настало время стать частью элитного клуба «Как часы». Серьезно, подумайте о том, что я сказал, и присоединяйтесь к нам сначала на нашем веб-сайте Clockwork.life³, а затем однажды и на пляже. Пришло время вернуться к тому, что вы любите, – в жизни, работе и бизнесе. Настало время внедрять стратегии с легкостью и удовольствием. Время вернуть баланс в свою жизнь. Эта книга поможет достичь озвученных целей.

² Сначала заплати себе. Превратите свой бизнес в машину по производству денег. М. Микаловиц. – Москва: Эксмо, 2019 г.

³ Чтобы упростить для вас доступ ко всем бесплатным ресурсам из этой книги, я создал сайт, который называется Clockwork.life. Все, что может понадобиться для изучения этой книги, включая [Clockwork Quick Start Guide](http://Clockwork.QuickStartGuide.com), вы найдете там. Дополнительно, если вы хотели бы получить профессиональную помощь от независимого консультанта, эксперта по «грязным делишкам», у меня есть малый бизнес, который занимается именно этим, – RunLikeClockwork.com. Заметьте, что сайт Clockwork.life имеет домен .life, а не .com, потому что клуб «Как часы» – это стиль жизни. А RunLikeClockwork.com с доменом .com потому, что этот сайт касается только помощи вашей компании.

Это мое искреннее обещание вам.

Глава 1

Почему ваш бизнес (все еще) в упадке



Как заведено у многих людей, родившихся и выросших в «Стране садов»⁴, каждое лето мы с женой собираем детей и отдыхаем неделю на побережье Джерси с семьей моей сестры. Еще несколько лет назад наша летняя поездка проходила примерно так: все проводили день на пляже, после чего около четырех часов вечера у взрослых начинался «счастливый час»⁵, когда они болтали о тусовках до утра, а затем быстро засыпали к семи часам вечера.

Вот только я почти никогда не попадал в «счастливый час» и не проводил много времени на пляже. Потому что работал. Всегда. Когда я не был сосредоточен на закрытии проекта или на совещании, то пытался выкроить «парочку минут», чтобы проверить электронную почту. И когда мне все-таки удавалось освободиться от дел и присоединиться к разговорам, я был так погружен в мысли о работе, что терялся в них. Это вызывало у меня стресс и чертовски раздражало мою семью.

Каждый год я пытался избавиться от привычки отвлекаться на дела во время отдыха. У меня был один и тот же план: выполнить всю работу заранее, чтобы «в *этот раз*» наконец-то насладиться отпуском и полностью погрузиться в общение с семьей. Тогда я воображал, как вернусь из отпуска без работы или, по крайней мере, с мелкими задачами и легко смогу войти в курс дела. Но план так и не сработал. Часто все выходило ровно наоборот.

В последний раз, когда я пытался доказать, что способен выполнить этот план на отдых, случилась полная катастрофа. Проблема с клиентом возникла вечером за день до поездки. Я даже не помню, в чем именно она заключалась, но посчитал ее достаточно важной, чтобы работать над решением до глубокой ночи. И засиделся допоздна, заканчивая работу, которую должен был сделать до наступления критической ситуации с клиентом.

Уже почти рассвело, когда я вернулся домой с работы. Мне удалось поспать три часа перед поездкой на остров Лонг-Бич (если вы не из Нью-Джерси, знайте, что Лонг-Бич – это настоящее побережье Джерси, а не алкогольный фестиваль, который запросто мог бы так называться).

Прежде чем отправиться на пляж, я решил проверить электронную почту, чтобы «убедиться, что все в порядке». Это было не так. Остаток дня пришлось потратить на звонки и отправку электронных писем. Даже когда я добрался до пляжа на следующий день, мои мысли были заняты делом, а тело умирало от желания поспать. И все же на самом деле меня там не было. Семейный отпуск был поставлен под угрозу, потому что мое напряжение распространялось как дым в баре. Из-за одного человека действительно может провонять все помещение и испортиться настроение у окружающих.

Жену расстраивал мой трудоголизм, и поэтому однажды днем она отправила меня на прогулку по пляжу – без телефона. Разглядывая прибрежные дома, я думал: «У людей, которые отдыхают в этих мегаособняках, все схвачено». У них была финансовая свобода. Они

⁴ Официальное прозвище штата Нью-Джерси, расположенного в центре атлантического побережья США.

⁵ «Счастливый час» – это период времени ранним вечером (обычно начиная с 16 часов) в течение которого напитки и закуски в барах или ресторанах доступны по сниженным ценам.

могли брать отпуск и не беспокоиться о работе. Им дана возможность наслаждаться жизнью и в любой момент вернуться к бизнесу, работающему как часы, развивающемуся и приносящему прибыль. Все то, о чем я мечтал.

Люди, у которых, как я предполагал, было все, ничем не отличались от меня. Все они работали в отпуске.

Но посмотрев внимательнее, я заметил, что человек за человеком сидят на своих палубах, лихорадочно подключаясь к компьютерам. Увидел людей на пляже с ноутбуками, ненадежно расположенными на коленях. Они боялись, что песок попадет на клавиатуру, и пытались защитить свои экраны от яркого солнца. Люди, у которых, как я предполагал, было все, ничем не отличались от меня. Все они работали в отпуске. Надо же!

На этом жизненном этапе я построил и продал один многомиллионный бизнес частным инвесторам, а другой – компании из списка Fortune 500, написал две бизнес-книги и провел большую часть года, разговаривая с тысячами предпринимателей о том, как быстро и органично развивать компании. Пожалуй, о такой жизни можно только мечтать, верно? Будто я навсегда снял свой значок трудоголика. Но стресс из-за работы во время очередного отпуска доказал, что это и близко не так. Ясно одно: я определенно не одинок. Как и вы.

Решение таковым не является

Предполагалось, что лекарство от моего трудоголизма – это повышение производительности труда. Если бы я только мог просто делать больше и быстрее, у меня бы появилось больше времени для семьи, здоровья и развлечений. Я бы *вернулся к работе, которую действительно любил*. Работе, которая питала мою душу.

Я ошибался.

На пути к продуктивности было перепробовано все: приложение Focus, метод помидора⁶, работа блоками. Начинал день в четыре утра. Заканчивал день в четыре утра. Списки на желтых блокнотных листах. Списки в телефоне. Списки всего пяти вещей. Списки всего. Возвращаемся к спискам на желтых блокнотных листах. Метод непрерывной цепочки, который быстро привел меня к методу «Приковать себя к своему столу»⁷. Неважно, какой лайфхак или технику я пробовал, каким продуктивным стал. Все равно ложился спать ночью намного позже, чем стоило бы, и просыпался на следующее утро намного раньше, чем следовало, со списком дел, который, казалось, волшебным образом вырастал за ночь. Возможно, я справлялся быстрее, но я точно не работал меньше по времени. Более вероятно – работал больше. Может быть, я добивался прогресса в маленьких проектах, но все больше новых проектов «переполняли мою тарелку». И свободного времени по-прежнему не было. Все те годы изучения продуктивности не дали мне ничего, кроме дополнительной работы. Полный провал.

Если вы еще не пробовали некоторые из стратегий повышения производительности, которые я озвучил (а это сравнимо с неудачными попытками похудеть), уверен, что у вас есть *свой собственный* список. Целая индустрия построена вокруг желания делать больше и быстрее. Подкасты, статьи и книги, мастермайндсы и коучи, челленджи по производительности, календари, журналы и программное обеспечение. Мы покупаемся на рекомендации решений

⁶ Метод помидора – техника управления временем, предложенная Франческо Чирилло в конце 1980-х. Методика предполагает увеличение эффективности работы при меньших временных затратах за счет глубокой концентрации и коротких перерывов. В классической технике отрезки времени – помидоры – длятся полчаса: 25 минут работы и 5 минут отдыха.

⁷ В оригинале игра слов: «Don't break the chain» («Непрерывная цепочка») и выражение «Chain myself to my desk» («Приковать себя к своему столу»). Chain (англ.) – может переводиться и как «цепь», и как «приковывать», (прим. переводчика).

по повышению производительности, потому что находимся в отчаянии. Отважно хотим развивать наши компании, делая больше быстрее и управляя всей работой, не теряя рассудка.

Оказывается, продуктивность не избавляет вас от работы: она просто заставляет вас делать больше.

Некоторые эксперты по производительности выходят из игры «взломай время». Когда я проводил исследование для этой книги, я подружился с экспертом по повышению производительности Крисом Уинфилдом. Он только завершил один из своих легендарных ретритов, на которых обучает бизнес-лидеров и профессионалов тому, как делать больше вещей за меньшее время.

Мы встретились за чашечкой кофе в Нью-Йорке, недалеко от Линкольн-центра, чтобы он смог научить меня, как наверняка стать продуктивным. Я был готов наконец открыть секрет продуктивности, который освободил бы меня от полной стресса жизни. Я приехал на сорок пять минут раньше и не мог дожидаться, когда найду идеальный инструмент. Крис прибыл вовремя, с точностью до минуты, – типичный пример эксперта по производительности.

После того как мы обменялись формальностями вроде: «Этот кофе действительно хорош», Крис посмотрел мне прямо в глаза и сказал: «Производительность – дерьмо».

«Что...?!» – я чуть не поперхнулся своим восхитительно сбалансированным кофе «Фазенда Санта Инес». Могу стать кофейным снобом (или, как я себя называю, «экспертом по зернам»), когда у меня есть бесполезные сорок пять минут до встречи.

«Это дерьмо, братан. Я преподаю продуктивность в течение многих лет, и все, кого я учил, на самом деле работают больше, включая меня самого».

«Не понимаю. Почему?» – спросил я.

«Потому что производительность взваливает все на тебя. Производительность позволяет тебе делать больше и быстрее. Ключевое слово – “тебе”. Ты можешь сделать больше, поэтому *ты* в действительности делаешь больше, и *ты* делаешь все. Даже когда говоришь, что передашь работу на аутсорсинг, на самом деле это не так, потому что сами решения передать невозможно. Ты даешь одно задание кому-то другому, но этот кто-то возвращается к тебе с миллионом вопросов. В реальности тебе нужно работать еще больше, когда ты пытаешься не выполнять эту работу».

Крис продолжил: «Говорю тебе, Майк. Производительность вредит многим людям. Я устал умирать от этого, устал проповедовать это. Я ухожу из индустрии, чтобы начать меньше работать, начать зарабатывать больше и жить полной жизнью».

Взрыв. Мозга.

Оказывается, продуктивность не избавляет вас от работы: она просто заставляет вас делать больше. Я начал свои «заводные поиски» с того, что искал совсем не тот святой Грааль!

Пересмотр закона Паркинсона

Мы с вами знаем чрезвычайно продуктивных людей, которые работают по шесть-восемь часов в день. И абсолютно точно знаем людей, живущих по принципу «я лучше всего справляюсь, когда зубрю». Может быть, это вы. Когда-то давно, несомненно, таким был и я.

Мне потребовалось около пятнадцати лет, чтобы разобраться с этим. В действительности я будто носил почетный орден мастера производительности – орден трудоголика – и был гордым членом клуба. Я был самым быстрым исполнителем задач в стране. (А что? Между прочим, что-то в этом есть.)

В своей книге «Сначала заплати себе» я применил закон Паркинсона – «спрос на ресурс увеличивается в соответствии с предложением» – к прибыли. Точно так же, как мы используем время, выделенное на завершение проекта, мы тратим имеющиеся у нас деньги, поэтому большинство предпринимателей редко зарабатывают столько же, сколько их сотрудники, а тем более получают прибыль. Чем больше денег мы тратим, тем больше теряем. Чем больше у нас времени, тем больше его мы его расходуем на работу. Идея, думаю, понятна.

Чем вы продуктивнее, тем больше можете взять на себя. Чем больше вы берете на себя, тем более продуктивным должны быть. Видите, почему производительность – это ловушка?

Исправить этот паттерн невероятно просто: ограничьте исходный код – и вы ограничите его использование. Например, когда после получения дохода вы сначала распределяете прибыль и кладете ее на удаленный банковский счет, у вас остается меньше денег для расходов. И угадайте что? Вы тратите меньше. Когда у вас нет доступа ко всем денежным средствам, проходящим через бизнес, вы вынуждены искать способы вести его с меньшими затратами.

И теперь, когда мы говорим о времени, закон Паркинсона становится еще более актуальным. Сколько времени вы бы ни посвятили работе, все равно будете использовать его с пользой. Ночи, выходные, каникулы: если вы считаете, что вам это нужно, то будете работать даже в свободное время. Это является основной причиной снижения производительности. Цель производительности состоит в том, чтобы сделать как можно больше и как можно быстрее. Проблема в том, что, посвящая, казалось бы, бесконечное количество часов ведению бизнеса, вы постоянно будете находить способ заполнить это время. Чем вы продуктивнее, тем больше можете взять на себя. Чем больше вы берете на себя, тем более продуктивным должны быть. Видите, почему производительность – это ловушка?

Быть непродуктивным – все равно что грешить против богов бизнеса.

Если вы похожи на меня и большинство предпринимателей, которых я знаю, то используете сэкономленное время, чтобы выполнить больше работы – как и сказал Крис. И не той, что питает душу. Не той, что действительно могла бы изменить ситуацию для вашего бизнеса. Нет, вы сделаете следующее срочное дело.

Вы тушите пожары, а затем выполняете следующие задачи, которые станут следующими пожарами, пока вас не прервет какая-нибудь другая, более срочная вещь, которая всплывает из ниоткуда. Вы продолжаете работать изо всех сил и чувствуете, что чем больше вы продвигаетесь вперед, тем больше у вас работы.

Только после встречи с Крисом Уинфилдом меня осенило: да, производительность важна, нам всем нужно наилучшим образом использовать время. Быть непродуктивным – все равно что грешить против богов бизнеса. (Плюс, если вы будете сидеть целый день без дела с пачкой чипсов за просмотром рекламных роликов тренажера «Тай Мастер», это не продвинет чей-либо бизнес вперед.) Но со временем я пришел к пониманию, что настоящий святой Грааль – это организационная эффективность. Продуктивность выводит вас на первый план. Организационная эффективность позволяет вам совершать хоум-раны.

Организационная эффективность подразумевает, что все механизмы вашего бизнеса гармонично взаимодействуют друг с другом. Вы распоряжаетесь ресурсами компании таким способом, чтобы они работали согласованно, возводя до максимума их производительность. Организационная эффективность означает, что вы получаете доступ к лучшим талантам своей команды (даже к команде из одного человека) для выполнения самой важной работы. Речь идет

о том, чтобы управлять ресурсами для выполнения всей важной работы вместо того, чтобы спешить сделать наиболее срочную. Речь идет не о том, чтобы работать усерднее. Все дело в том, чтобы работать умнее.

Для многих из нас двадцать лет владения бизнесом отмечаются осознанием того, что мы пережили двадцать лет, будто находясь при смерти. Но так не должно быть. Вы не одиноки. Есть миллионы таких же людей, как мы. Я был одним из вас, и я до сих пор здесь, с вами. На самом деле я все еще продвигаюсь все дальше и дальше в этом направлении, даже когда пишу книгу. Мне по-прежнему приходится напоминать себе, что нужно работать умнее, а не усерднее. Так легко снова поверить в то, что существует волшебный способ повышения производительности, который спасет положение. Какой бы выбор вы ни сделали, чтобы дожить до этого дня, все хорошо. Это привело вас сюда.

Вы в парке. А теперь, дорогой друг, отставьте эти сосиски и квашеную капусту и выйдите на поле. Вы вот-вот будете готовы запустить систему автономного предпринимательства на всю жизнь. Можете сделать селфи прямо сейчас, указывая на звезды, потому что вы и ваш бизнес вот-вот двинутесь вверх. Не торопитесь и примите лучшую позу. Я подожду.

Речь идет не о том, чтобы работать усерднее. Все дело в том, чтобы работать умнее.

В чем причина? Мы меняем систему вокруг нас так, чтобы нам не нужно было меняться (честно говоря, мы мало что можем изменить), и настраиваем систему так, чтобы естественные устремления приводили к достижению желаемых результатов.

Часть «заводного решения» состоит в том, чтобы фактически ограничить время и использовать закон Паркинсона в наших интересах. Но одно это не избавит от бега на месте. Когда мы уделяем себе меньше времени, нам также нужно выяснить, *на чем* сосредоточить оставшееся время. Дело не в том, чтобы делать больше с меньшими затратами. Речь идет о том, чтобы делать меньше с меньшими затратами, чтобы достичь большего. Вам нужно выполнять правильные задачи с *вашим* ограниченным временем и заставлять других людей выполнять правильные задачи с *их* ограниченным временем.

Дело не в том, чтобы делать больше с меньшими затратами. Речь идет о том, чтобы делать меньше с меньшими затратами, чтобы достичь большего.

Другими словами, бизнес, который работает как часы, – это избирательная эффективность, а не массовая производительность.

Перестраховка

Мой первый бизнес-тренер Фрэнк Минутоло⁸ провел меня через три стартапа и две покупки-продажи, включая одну продажу компании из списка Fortune 500. Фрэнк привел японскую компанию Kopisa в Соединенные Штаты и превратил ее из стартапа в компанию с оборотом в 100 миллионов долларов. После увольнения он продолжил заниматься делом своей жизни: тренировать отобранную группу предпринимателей в самом расцвете лет. Я был одним из тридцати счастливицев, которые могли назвать его своим наставником.

⁸ Я все еще иногда вижу с Фрэнком, хотя он уже давно на пенсии. Этот человек не может устоять перед обедом за мой счет, а я не могу устоять перед тем, чтобы поучиться у него.

Я навсегда останусь в долгу перед Фрэнком за его бесхитростный мудрый совет. Моя книга «Метод тыквы»⁹ основана на простой стратегии быстрого органического роста, которой он меня научил. Все началось с первой личной встречи. Он провел четыре часа с нашей командой, оценивая каждый аспект бизнеса, а затем сразу после этого мы встретились один на один.

Фрэнк немного похож на Реджиса Филбина и на Крестного отца. «Майк, – сказал он мне, – вам нужно умнее подходить к развитию своего бизнеса. Вы же не хотите прикладывать усилия, терпеть стресс только для того, чтобы в итоге ничего не добиться. Вы проведете свою пенсию в ржавом садовом кресле с одним орешком, вываливающимся из шорт, сожалея о своей тяжелой жизни». Одним орешком? Что за черт? Это описание было самым странным, которое я когда-либо слышал. Стоит один раз представить, и вы уже никогда не сможете это развидеть.

Оказывается, ярко описанные перспективы оказаться в дряхлом состоянии, приправленные вопиющими ссылками на гениталии, являются потрясающе эффективной стратегией продаж. В тот день я и нанял Фрэнка. Впоследствии он позаботился о том, чтобы неприятное будущее обошло нас стороной, помогая мне быстро вырасти и продать две компании. Но только после десяти лет совместной работы я наконец понял, что он пытался мне сказать. Страх может стать мощным катализатором перемен.

Однажды днем я пригласил Фрэнка на обед в Fuddruckers и спросил его, почему он рассказал такую странную историю в нашу первую встречу. Фрэнк ответил одним из тех старческих смешков, когда смех переходит в легкий приступ удушья.

«Смысл этой истории, – объяснил Фрэнк, – в том, что препятствие на дороге – это вы. Проблема заключается в притяжении знакомого. Предприниматель не так уж сильно отличается от любого другого человека в том смысле, что хорошо знакомое становится удобным. Предприниматели – включая вас, Майк, – падают как кони. И хотя вы говорите, что “ненавидите это” или “больше не будете этого делать”, правда в том, что вам это знакомо. И когда вы знакомы с чем-то, каким бы уродливым оно ни было, легче всего продолжать это делать. Делая то, что вам знакомо, вы окажетесь в том ржавом садовом кресле с орешком, свисающем из ваших шорт».

Как бы ни было больно застрять в рутине, вера в то, что нам нужно «работать больше» и «работать усерднее», становится привычной. Несмотря на усталость, ситуация комфортная, поэтому одни и те же проблемы приводят к одним и тем же решениям.

«Моя цель состоит в том, чтобы заставить вас больше бояться делать то, что безопасно и знакомо, чем совершать прыжок к многообещающему новому. Я хотел, чтобы вы были в ужасе от того пути, по которому шли. И использовал ваш страх перед тем, куда вы с комфортом направляетесь, чтобы переместить вас в новое неудобное место, куда вам нужно было отправиться».

Как бы ни было больно застрять в рутине, вера в то, что нам нужно «работать больше» и «работать усерднее», становится привычной. Несмотря на усталость, ситуация комфортная, поэтому одни и те же проблемы приводят к одним и тем же решениям. Многочасовая работа не требует от нас выхода из зоны комфорта, или изучения чего-то нового, или отказа от эгоистичной потребности в микроуправлении.

Предприниматели слишком привыкли к трудностям, поэтому они продолжают делать то, что удерживает их в напряжении. Если вы хотите сделать свой бизнес максимально эффективным, то должны перестать делать то, что делаете, а это сбивает с толку. Вы выполняете работу

⁹ *Метод тыквы*. М. Микаловиц. – Москва: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2013 г.

или вмешиваетесь в работу других людей – возможно, это все, что вам известно на данный момент. Даже если вам так удобно. Прекратите это делать.

Ловушка выжившего

Если вы читали мои предыдущие книги, то наверняка слышали о ловушке выжившего. Я говорю о ней уже очень давно. И тем не менее собираюсь вернуться к этой теме, потому что, к сожалению, в этом состоянии оказывается большинство из нас, предпринимателей, и очень немногие когда-либо из него выбираются.

Ловушка выжившего – это бесконечный цикл повторного реагирования на все, что возникает в бизнесе, будь то проблема или возможность двигаться дальше. Мы попадаем в цикл, потому что получаем удовлетворение от решения срочной проблемы вместо важной. Адреналиновый всплеск от спасения чего-то – счета, заказа, предложения, всего чертова дня – заставляет нас чувствовать, что мы делаем успехи в нашем деле, когда на самом деле застреваем в реакционном цикле. Мы прыгаем по кругу, исправляя то, спасая это. В результате бизнес мотает то вправо, то влево. Затем мы включаем задний ход и несемся вперед. Наш бизнес – это паутина неверных путей, и с годами он превращается в запутанный клубок, а все потому, что мы просто пытались выжить.

Ловушка выжившего – это о том, как прожить сегодняшний день, совершенно не заботясь о завтрашнем. Делать то, что знакомо, как предупреждал Фрэнк. Нам приятно, что мы пережили этот день. Но потом, в какой-то отдаленной точке будущего, мы просыпаемся и понимаем, что годы работы не продвинули нас вперед ни на йоту. Просто попытка выжить – это ловушка, заставляющая наше дело и силу воли медленно и незаметно тонуть.

К сожалению, вы обнаружите, что существование в ловушке приводит к весьма дрянной повседневной жизни, состоящей из быстрых взлетов, глубоких падений и попыток заработать. Откровенно говоря, это не заветная жизнь предпринимателя, а окутанная стыдом жизнь предприимчивой блудницы. Я был таким. Когда подсел на исполнение чужих желаний по любой цене, которую предлагали. Я торговал своим бизнесом в попытках прожить еще один день и продолжил так себя вести, расширившись до нескольких провальных предприятий.

Ловушка выжившего – это то, что мешает вам двигаться к своему видению, достигать краткосрочных или долгосрочных целей.

Десять лет назад я навел порядок в бизнесе и вышел из него навсегда. Началось все с того, что первое место заняла прибыль. Об этом я рассказывал в книге «Сначала заплати себе». Затем сфокусировался на лучших клиентах – бизнес быстро и органично вырос. Сегодня я нахожусь на завершающей стадии возвращения к жизни – мое предприятие работает автоматически. Вы скоро сделаете то же самое.

В книге «Сначала заплати себе» есть небольшой абзац, ставший изюминкой: «...устойчивая прибыль зависит от эффективности. Вы не можете стать эффективным в кризис. В кризис мы оправдываем получение денег любой ценой и прямо сейчас, даже если это означает неуплату налогов или продажу души. В кризисе ловушка на выживание становится нашим способом действия – до тех пор, пока стратегии выживания не создадут новый, более разрушительный кризис. А он выведет нас прямо или, что более вероятно, выведет нас из бизнеса».

Попала ли Селеста, владелица дошкольного учреждения, о которой я упоминал во вступлении, в ловушку выжившего? Совершенно точно. Она испытала на себе экстремальную версию ловушки. Предположим, вам в своей ловушке комфортно. Возможно, она управляема.

Может быть, вы гордитесь тем, что справляетесь с ней. Но какое это имеет значение, если вы все еще находитесь в ловушке?

Давайте работать над тем, чтобы не работать.

Ловушка выжившего – это то, что мешает вам двигаться к своему видению, достигать краткосрочных или долгосрочных целей. В каком-то смысле мы все это знаем. Чувствуем вину за тот пятилетний план, в который не заглядывали уже семь лет. Мы видим, как другие компании запускают новые инициативы и продукты в соответствии с тенденциями, и удивляемся, как они нашли время, чтобы предсказать изменения в отрасли и отреагировать на них. (Они должны обладать сверхспособностями, верно?) Мы понимаем, что отстаем в плане своевременного использования инноваций в области технологий и культуры на рабочем месте. И знаем, что для того, чтобы вывести бизнес на новый уровень, нам нужно вернуться к источнику: идеям, планам и *сердцу*, которые были у нас, когда мы только начинали свое дело.

Трудно выбраться из ловушки выжившего, потому что бизнес постоянно тянет назад в состояние «удержать его на плаву». Я собираюсь показать, как выбраться из нее навсегда и создать бизнес таким, чтобы он работал сам по себе, и как освободить себя, чтобы делать только то, что вы хотите и когда хотите. Так что давайте работать над тем, чтобы *не работать*, согласны?

Семь шагов часового механизма

В следующих семи главах мы рассмотрим шаги, которые необходимо предпринять, чтобы бизнес работал как часы. Один шаг может занять больше времени, чем другой, и вы поймете, что время от времени придется возвращаться и дорабатывать один из шагов. Этот процесс может занять два дня или два месяца, но если вы будете следовать этим шагам, то добьетесь своего.

Для того чтобы бизнес развивался и обслуживал клиентскую базу, необходимо добиваться результата. Это часть дела, связанная с выполнением работы. Предприятие должно организовать свои усилия так, чтобы все люди и системы двигали его вперед со взаимодополняющей скоростью. Это планирование бизнеса. Когда люди в вашей команде работают вместе, их общение заключается в принятии решений и делегировании дел, которые необходимо выполнить.

То, как вы распределяете время в своем бизнесе между функциями «делать», «решать», «делегировать» и «планировать», называется 4Д-миксом¹⁰, и соблюдение правильных пропорций является решающим фактором, помогающим бизнесу работать самостоятельно.

Большинство малых и микропредприятий тратят слишком много времени на «делание». Представьте себе предпринимателя-одиночку, который бежит как курица без головы и работает. Или малый бизнес, где все, включая босса, работают сумасшедшее количество часов, не выделяя времени на планирование. Цель работы «Как часы» состоит в том, чтобы перевести бизнес в режим самопроектирования, в то время как другие люди или ресурсы помогут с выполнением работы. Чтобы это произошло, нужно начать с вас и выяснить, сколько времени вы тратите на «делать», а для *этого* необходимо проанализировать 4Д-микс – ваш и вашей компании.

Как и в случае с любой проблемой или возможностью в жизни, если вы хотите улучшить ситуацию, вам нужно знать свой исходный уровень. Как только мы его узнаем, сразу предпри-

¹⁰ В английском языке все четыре функции начинаются на букву «д», поэтому автор дает им такое название – Прим. ред.

мем целенаправленные шаги для того, чтобы ваша компания (и вы) пришли в пункт назначения. Оптимальное сочетание 4Д-микса – когда компания тратит 80 % своего времени на то, чтобы «делать», 2 % времени на то, чтобы «решать» за других, 8 % времени на то, чтобы «делегировать», и 10 % времени на то, чтобы «планировать» – для большей эффективности, лучших результатов и меньших затрат в процессе. Независимо от того, один у вас сотрудник, тысяча или нечто среднее, оптимальное сочетание 4Д-микса остается неизменным.

Вот семь шагов, которые помогут бизнесу работать без вашей помощи:

1. Проанализируйте 4Д-микс – установите контрольные уровни для сочетания «делать», «решать», «делегировать» и «планировать», на которых в настоящее время стоит ваше дело. Бизнес, работающий как часы, балансирует между выполнением задач, управлением ресурсами и постоянным самосовершенствованием. Для начала, чтобы ваша компания работала сама по себе, мы проведем простой анализ времени, чтобы узнать, сколько часов тратится на каждую из четырех категорий. И как только мы получим данные, вы сможете настроить компанию на оптимальный 4Д-микс.

2. Расскажите о роли корпоративной пчелиной королевы: определите основную функцию в вашем бизнесе, которая в наибольшей степени определяет успех вашей компании. В каждой компании существует одна функция, которая является наиболее значимым фактором, определяющим здоровье компании. Именно здесь уникальность предложения встречается с вашими лучшими талантами и/или талантами сотрудников. Это то, от чего, как вам кажется, будет зависеть успех. Я называю это ролью корпоративной пчелиной королевы, или КПК. Когда эта функция работает на полную мощность, бизнес процветает, а когда она замедляется или останавливается, страдает все. У каждого бизнеса есть своя КПК. Вы должны определить КПК вашей компании, заявить о ней и по мере того, как вы будете улучшать ее производительность, повысится производительность всего бизнеса. КПК – это «фактор процветания», и вы должны решить, каким вы хотите его видеть.

3. Защищайте и обслуживайте корпоративную пчелиную королеву: уполномочьте свою команду обеспечить охрану и выполнение самого важного фактора, определяющего успех вашей компании. КПК – настолько важная роль для вашего бизнеса, что каждый сотрудник, даже если он не работает с ней, должен знать, что это такое и как ее защищать и обслуживать. В высокоэффективном бизнесе КПК всегда является приоритетом, и существуют системы, позволяющие не отвлекать людей и ресурсы на ее обслуживание. Только когда КПК работает на полную мощность, все люди в компании могут заниматься самой важной работой, то есть тем, что является их основной работой.

4. Зафиксируйте схемы выполнения задач: задокументируйте или запишите уже имеющиеся, чтобы ваша команда могла выполнять работу так, как вы хотите. Может показаться, что у вас нет схем, – это не так. На самом деле каждый бизнес на любом этапе имеет все необходимые составляющие. Их просто необходимо поймать, перенести и/или обрезать. У каждого предпринимателя и сотрудника есть свой способ выполнения различных задач, но часто они не задокументированы и не подлежат передаче. Используя простой метод оценки и фиксации, вы с легкостью передадите эту информацию своей команде или внештатным сотрудникам. Подсказка: вам *не надо* создавать руководство. Создание и использование руководств неэффективно и поэтому не имеет места в бизнесе, работающем по часам.

5. Сбалансируйте команду: отрегулируйте роли и смените ресурсы, чтобы повысить эффективность и качество предлагаемых компанией услуг. Бизнес подобен организму: он растет, развивается и меняется. Для оптимальной работы вы должны соотнести сильные стороны сотрудников с задачами, с которыми они могут справиться лучше всего. Оптимизированная компания не подразумевает использование традиционной организационной схемы «сверху вниз», она больше похожа на паутину. Вы никогда не ограничиваете сотрудников одной рабочей функцией. Вместо этого эффективная организация выявляет природные

сильные черты сотрудника и подбирает для него задачи, для выполнения которых эти черты наиболее полезны.

6. Примите на себя обязательство: посвятите процессы удовлетворению конкретной потребности заказчика соответствующим способом. Самой большой причиной неэффективности бизнеса является изменчивость. Чем больше услуг вы предлагаете широкому кругу потребителей, тем больше вариативность и тем сложнее становится сохранять уникальность и оставаться последовательным. На этом этапе вы определите лучший тип клиентов и наименьшее количество самых высококвалифицированных продуктов/услуг, которые будут им доступны.

7. Стать бизнесом, работающим как часы: сделать компанию независимой от вас, а себя – независимым от компании. Бизнес, работающий как часы, – тот, что обеспечивает стабильные результаты, включая достижение целей роста, без вашего активного участия. По мере того как вы будете меньше работать с бизнесом, он естественным образом станет работать без вас. Этот шаг поможет узнать, как создать «приборную панель» бизнеса, которая позволит вам оставаться на вершине вашего дела, даже если вас там нет.

Вот и все. Семь шагов. В таком порядке. Эти семь шагов вы будете открывать и претворять в жизнь на протяжении всей книги. В процессе возникнут чувства разочарования, застоя, желание сдаться. Не пугайтесь, это просто признаки того, что вы начинаете привыкать к новым неудобным вещам, которым я вас учу. Опять же, не бойтесь и не смейте останавливаться. И в результате вы получите бизнес, который работает автоматически, как часовой механизм.

Таблица 1

**СЕМЬ ЭТАПОВ ТРАНСФОРМАЦИИ
БИЗНЕСА В «ЧАСОВОЙ МЕХАНИЗМ»**

ЭТАП	ОСНОВНАЯ КОНЦЕПЦИЯ	КЛЮЧЕВОЕ ДЕЙСТВИЕ
1	4Д-МИКС Четыре типа работы: «делать», «решать», «делегировать» и «планировать».	Проведите анализ времени и распределите виды работ по этим категориям.
2	КПК Основная функция, от которой зависит успех вашей компании.	Объявите КПК вашей компании и определите, кто над ней работает.
3	ЗАЩИТА И ОБСЛУЖИВАНИЕ КПК Основная функция вашего бизнеса всегда является приоритетной.	Расскажите команде о КПК и наделите ее полномочиями охранять и/или обслуживать КПК.
4	СОЗДАНИЕ СИСТЕМ У вас уже есть все системы, необходимые для вашего бизнеса.	Используйте метод «выбросить, передать или обрезать», чтобы освободить время для проектной работы, работы над КПК и основной работы.
5	СБАЛАНСИРУЙТЕ КОМАНДУ Оптимальная организационная схема представляет собой структуру, напоминающую паутину.	Сопоставьте самые сильные черты членов команды с задачами, для выполнения которых больше всего нужны в эти черты.
6	ПРИВЕРЖЕННОСТЬ На первом месте стоит самая сильная сторона вашего бизнеса, затем вы нацеливаетесь на потребителя, который получит от этого наибольшую выгоду.	Определите тех потребителей, которые получают наибольшую выгоду от вашего уникального предложения, сфокусируйтесь на этих клиентах и обслуживайте их.
7	БИЗНЕС НА АВТОМАТЕ «Делание» заставляет вас работать на бизнес, «планирование» заставляет бизнес работать на вас.	Возьмите четырехнедельный отпуск.

Время – это все. Абсолютно. Все. Время – единственная вещь во Вселенной (пока кто-нибудь не изобретет машину времени), которая не возобновляется. Либо вы используете его с умом, либо нет. Время все равно будет тикать, тикать и тикать, независимо от того, как вы его тратите. Я подозреваю, что даже сейчас, возможно, вы несколько раз нервно поглядывали на часы, пока время мчалось мимо, надеясь, что вы успеете заглотить эту книгу (и вашу работу) быстрее. Я прав? Хоть чуть-чуть? Если вы испытываете нечто подобное, хочу, чтобы вы знали:

это не ваша вина. Это закон Паркинсона. Знайте, что на самом деле вы находитесь в хорошем положении. Правильнее сказать, вас еще можно спасти. На ваш бизнес, скорее всего, есть спрос, и вы его удовлетворяете (хотя и не очень эффективно). Мы собираемся внести несколько простых изменений, чтобы бизнес работал спокойнее и комфортнее, как хорошо отлаженная машина, и в процессе вернуть вам драгоценное утекающее время.

Время – единственная вещь во Вселенной, которая не возобновляется.
Либо вы используете его с умом, либо нет.

Замечу, что книга не о том, как сделать больше с тем временем, которое у вас есть. Речь идет о том, чтобы бизнес делал больше с тем временем, которое у *него* есть, и о том, чтобы дать *вам* свободу заниматься другими делами. Как вернуть жизнь, пока вы развиваете дело своей мечты? Это вполне реально. На самом деле это происходит *постоянно* – с другими предпринимателями. И задача на сегодня – помочь вам. Но чтобы все сработало, вы должны полностью положиться на меня. Вы готовы? Отлично. Возьмемся за работу?

Забудьте. Давайте *поменьше* работать.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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