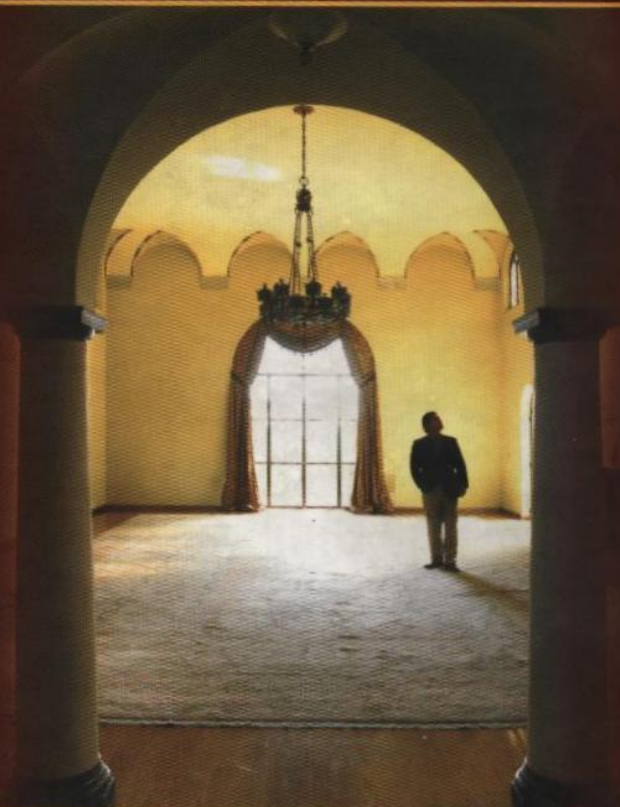


Дело не в деньгах... а в максимальной реализации своего потенциала

КАК СТАТЬ МИЛЛИОНЕРОМ

ПРОДАВАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ



Гари Келлер

При участии Дейва Дженкса и Джея Папасана

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	11
Охота на волков, или целимся выше	12
Серьезные вопросы, или вершина мира	13
ВСТУПЛЕНИЕ	17
Вы не Мафусаил!	18
«Большой секрет» и приглашение	19
<i>Часть I</i> ОПРЕДЕЛЯЕМ КУРС	23
Обзор	24
Почему вы здесь? Вы занимаетесь управлением, а мы — продажами	24
Осваиваем «игру»	26
Моделирование как стержень успеха	28
Врожденные способности и потолок достижений	31
Три «кита» риэлтора-миллионера	33
Каналы привлечения клиентов: у каждого из нас две работы	33
Листинги: дар богов недвижимости	34
Ресурсы: время — деньги?	35
Четыре этапа на пути к миллиону	36
Движемся вперед	38
Распространенные заблуждения	40
Шесть распространенных заблуждений, которые стоят между вами и высокими достижениями	40
Первое распространенное заблуждение	42
Второе распространенное заблуждение	46
Третье распространенное заблуждение	47
Четвертое распространенное заблуждение	49
Пятое распространенное заблуждение	52
Шестое распространенное заблуждение	54
Постулат	56

<i>Часть II</i>	ЧЕТЫРЕ ЭТАПА	59
	Увидеть миллион	60
	Строительство двадцатиполосной магистралей	60
	Прежде чем начать зарабатывать деньги, нужно приобрести необходимые знания	61
	Девять особенностей мышления риэлтора- миллионера	64
	Принципы работы риэлтора-миллионера	93
	Восемь категорий целей риэлтора- миллионера	104
	Заключение	113
	Заработать миллион	116
	Наука успеха	116
	Значение моделей	117
	Лачуга бродяги или добротный дом?	121
	Урок от Уоррена Баффета	124
	Четыре фундаментальные модели успеха в сфере недвижимости	125
	Модель №1. Экономическая	126
	Модель № 2. Разработка каналов привлечения клиентов	130
	Модель № 3. Бюджетная	153
	Модель № 4. Организационная	160
	Использование моделей успеха	177
	Анализ четырех моделей	179
	Заключение	222
	Обрести миллион	225
	Внедрение моделей	225
	Каналы привлечения клиентов	227
	Листинги	235
	Ресурсы	241
	Деньги	256
	Самосовершенствование	260
	Заключение	268

	«Пожать» миллион	271
	Когда ваши деньги работают на вас	271
	Работать <i>над</i> бизнесом, а не <i>в</i> бизнесе	274
	Четыре ключевых вопроса на этапе «Пожать» миллион	276
	Заключение	292
Часть III	УДЕРЖАТЬСЯ НА ВЕРШИНЕ	295
	Все элементы головоломки	296
	Вопрос на 64 тысячи долларов	296
	Пять простых шагов	297
	Составьте личный план	299
	Научитесь эффективно распоряжаться временем	301
	Возьмите на себя ответственность за достижение цели	304
	Удостоверьтесь в поддержке вашего окружения	309
	Идите к своей цели последовательно и энергично	312
	Заключение	317
	АГЕНТЫ ПО НЕДВИЖИМОСТИ, СТАВШИЕ МИЛЛИОНЕРАМИ	319
	Опыт, который стоит перенять	320
	Портрет миллионера	321
Приложение А	ОБРАЗЕЦ ОТЧЕТА О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ	355
Приложение Б	ОБРАЗЕЦ БУХГАЛТЕРСКОГО БАЛАНСА	363
	От авторов	367
	Об авторах	373
	Предметный указатель	377

Охота на волков, или целимся выше

Несколько лет назад мы с моим сыном Джоном ехали в машине и слушали аудиокнигу. Главный ее герой — сын пастуха, которому только-только исполнилось шестнадцать. Впервые в жизни ему предстоит все лето самостоятельно пасти овец на холмах недалеко от родной деревни. Однажды ночью он просыпается и слышит, как где-то совсем близко воет волк. Ночь темна, жуткий вой вселяет в него страх, но молодой пастух, понимая, что долг превыше всего, берет ружье и смело шагает в темноту — защитить свою отару. Увидев, что волк уже готов наброситься на одну из овец, юноша приставляет ружье к плечу и прицеливается. Он хорошо помнит отцовские наставления: «Ночью трудно определить точное расстояние до цели. Скорее всего, это расстояние покажется тебе короче, чем есть на самом деле, и тогда пуля просто-напросто не долетит до цели. Поэтому, если не хочешь тратить лишние патроны, *целься выше*». Сын пастуха прицеливается, а затем слегка приподнимает ружье — и с первого же выстрела сражает зверя наповал...

Меня в этом рассказе поразили не храбрость молодого пастуха и даже не драматичность эпизода, которая так увлекла нас с Джоном. Мне показалось, что подобная история вполне могла бы произойти и в реальной жизни. Ведь точно сказать, что нас ждет в будущем, не может никто. Завтрашний день — это завтрашний день, и определить, что он нам приготовил, так же нелегко, как и оценить расстояние до цели. Тем не менее мы, ставя перед собой какие-то цели, часто рассуждаем так, будто абсолютно точно знаем, что произойдет завтра, в следующем месяце, году или десятилетии. Стоит ли удивляться тому, что большинство планов не способствуют реализации намеченной цели? *Цельтесь выше*. Именно в этом соль рассказа. Охотитесь ли вы ночью на волков, ставите ли перед собой жизненные цели — всегда *цельтесь выше*.

Эта книга не о деньгах, а о том, как научиться *целиться выше*. Большинство своих достижений мы обязаны способности масштабно мыслить и целиться выше. Слово «миллионер» —

это всего лишь синоним успеха, ну и, конечно, оно делает название книги более привлекательным, чем, скажем, «Как выбирать цели при продаже недвижимости». Вот в чем дело.

Эта книга для вас. Мы считаем, что каких бы успехов вы ни добились на данный момент, умение масштабно мыслить позволит вам достичь еще большего. Вполне возможно, что благодаря ему вы сможете реализовать свой потенциал на все сто. Итак, мыслите масштабно, цельтесь выше, и успех не заставит себя ждать.

Серьезные вопросы, или вершина мира

Карьера агента по недвижимости, не требующая значительного начального капитала и не предусматривающая каких-либо жестких рамок, кажется идеальной для любого амбициозного предпринимателя. Пределы для себя вы ставите сами. Основные факторы успеха — это ваш подход, ваши способности и ваше желание продавать. В книге «The Aladdin Factor» Марк Виктор Хансен отмечает, что значимость наших ответов определяется значимостью наших вопросов. В этой книге мы задаем, исследуем и даем ответ на самый важный для любого агента вопрос: «Как же мне, агенту по недвижимости, максимально увеличить свои доходы?». Хотите — верьте, хотите — нет, но это простой вопрос, предполагающий простой ответ. И мы подробно объясним вам, как должен мыслить риэлтор-миллионер. Затем мы шаг за шагом продемонстрируем, как заработать миллион за год. И наконец, укажем путь, который принесет вам миллион долларов пассивного дохода.

Честно говоря, я полагаю, что основная предпосылка для стопроцентной самореализации состоит в умении мыслить на очень высоком уровне. Если вы, читая эту книгу, четко уясните идеи, изложенные в главе «Увидеть миллион», и научитесь думать, как действительно успешный агент по недвижимости, вы поймете, что цель заработать и получить максимально

возможные для риэлтора суммы стала для вас значительно более достижимой.

По собственному опыту знаю, что малые цели часто ограничивают наш потенциал, а большие позволяют с легкостью достигать малых целей на пути к большим результатам. Почему? Все дело в том, на чем мы концентрируемся. Человеческая природа такова, что мы подсознательно расслабляемся, когда видим, что цель скоро будет достигнута. Малые цели по определению «быстродостижимы», они даются нам легко и без особых усилий. Когда же мы ставим перед собой большую, амбициозную цель, мы мобилизуем все свои возможности для ее достижения. Писатель Джеймс Аллен как-то сказал: «Вы станете таким же незначительным, как и ваше господствующее желание, но таким же великим, как ваше доминирующее стремление». В конце концов ваша профессиональная и личная жизнь отображает те цели, которые вы перед собой ставите. Все сводится к разнице между целями, которые просто удовлетворяют ваши потребности, и целями, которые мобилизуют все ваши усилия.

Формула успеха проста: мыслите масштабно, действуйте смело, и вы заживете полной жизнью. Если уж быть до конца честным, конечная цель этой книги заключается вовсе не в том, чтобы научить вас ежегодно класть на свой банковский счет семизначную сумму. Хотя здесь и приводится полный и точный анализ процесса достижения именно этой цели, основная задача книги «Как стать миллионером, продавая недвижимость» заключается в том, чтобы пробудить в читателе интерес к по-настоящему яркой и полной жизни. Как показывает история, высокие цели заставляют нас выкладываться по максимуму и открывают перед нами такие возможности, о существовании которых мы и не догадывались. Я действительно считаю, что этот подход даст вам больше, чем материальное обогащение. Очень хорошо отметил этот момент Оливер Уэнделл Холмс: «Важно не то, где мы находимся сейчас, а то, в каком направлении мы движемся».

Я думаю, все согласятся с тем, что будущее предсказать довольно сложно. Задавая серьезные вопросы и находя серьезные

ответы, мы стремимся лучше подготовиться к нему. Эта готовность, в свою очередь, позволяет нам действовать более эффективно, снижая вероятность того, что какой-то неожиданный поворот событий застанет нас врасплох. Тот молодой пастух тоже ведь не представлял себе, откуда и в каком виде может исходить опасность, но он четко знал, что ему нужно держать под рукой ружье и целиться выше, когда того потребует ситуация.

Для наглядности я хотел бы привести еще такой пример. Большинство из нас считает сам факт подъема на Эверест исключительным достижением. А теперь задумайтесь вот о чем. Альпинисты, которые поставили перед собой цель взойти на Эверест, не размышляют над тем, как добраться до базового лагеря, а там уже решить, что делать дальше. Еще до прибытия в Непал они до мельчайших подробностей продумывают переход от столицы страны, Катманду, к базовому лагерю, а оттуда — к вершине мира, и готовятся к нему. А опытные и предусмотрительные альпинисты, помимо этого, не преминут подробно расспросить своих бывалых коллег, которым уже доводилось штурмовать Эверест. Люди, которые намереваются покорить самую высокую горную вершину в мире, задают серьезные вопросы и получают серьезные ответы. Они четко знают, что настоящий успех невозможен без умения мыслить масштабно.

Если вы действительно хотите реализовать себя на все сто и готовы задать себе вопрос «Как же мне, агенту по недвижимости, максимально увеличить свои доходы?», облачитесь в альпинистское снаряжение и сделайте глубокий вдох. Эта книга может стать вашей «дорожной картой», вашим путеводителем. Путешествие вряд ли будет легким, но оно наверняка изменит вашу жизнь. А начинается оно с умения масштабно мыслить и целиться выше.

Вы не Мафусаил!

Все мы когда-нибудь станем миллионерами. Я совершенно уверен в том, что рано или поздно каждому из нас покорится отметка в миллион долларов дохода. При условии что проживете столько же, сколько Мафусаил. Если верить преданиям, дошедшим до нас из глубины веков, Мафусаил прожил на этой земле дольше, чем кто-либо. Говорят, что умер он в возрасте 969 лет. Я же убежден в том, что в какой-то момент своей жизни Мафусаил — даже если он был самым никудышним менеджером — стал «миллионером» (по меркам своей эпохи, разумеется). Если вы хотите последовать примеру Мафусаила, то вынужден вас огорчить: миллиона вам не видать, как своих ушей (если, конечно, медики не раскроют секрет Мафусаилова долгожительства).

Конечно, встречаются индивидуумы, которые хотят заработать миллион поскорее. У них есть план — миллион через тридцать, пятьдесят или даже пять лет. Такие агенты по недвижимости, в отличие от своих коллег, понимают: чтобы добиться настоящего успеха в сфере недвижимости, требуется системный подход, потому что позволить себе действовать путем проб и ошибок могут только те, кто обладает хотя бы таким же «запасом прочности», как Мафусаил. Те же, кто хочет добиться успеха несколько быстрее, осознают, что им прежде всего нужен большой план — желательно простой и выполнимый. Основная цель этой книги как раз и заключается в том, чтобы научить читателя разрабатывать такие планы.

Для большинства людей едва ли не самым серьезным камнем преткновения является то, что они не могут и не желают понять, насколько очевидным и простым может быть путь к успеху. Один из самых стойких мифов всех времен и народов рассказывает, что путь к успеху отыскать нелегко, но, если вам каким-то чудом это удалось, приготовьтесь идти по извилистой горной тропинке, окутанной туманом и полной всевозможных препятствий. Этим мифом мы обязаны средневековым музыкантам, воспевшим путь к замку, в котором заточена прекрасная принцесса. Отыскать его было довольно трудно, а смельчакам, решившимся на этот шаг, предстояло еще и сразиться

с огромным драконом. Стереотип так прочно укоренился в нашем сознании, что очевидные и простые идеи мы просто не воспринимаем — в лучшем случае снисходительно замечаем, что в них есть «крупница здравого смысла» или что «это же всем известно». Создается впечатление, что мы сознательно отдаем предпочтение идеям запутанным и сложным, а не очевидным и простым.

В своей книге «Acres of Diamonds» Расселл Конвелл рассказывает притчу о двух фермерах. Один из них решает отправиться на поиски алмазов и продает свою ферму другому. В итоге его долгие поиски оказываются совершенно бесплодными. Второй же фермер обнаруживает целые «акры алмазов» на тех самых полях, которые он приобрел у первого. Мораль: вы, вероятно, уже имеете или знаете все, что вам необходимо для успеха. Поэтому, вместо того чтобы искать что-то «новое», иногда стоит еще какое-то время поработать над «старым». Возможно, счастливого случая, который принесет вам успех, осталось ждать совсем недолго.

И дело тут даже не в обоснованности. Сложные решения вполне могут быть прекрасно обоснованными. Основная проблема заключается в том, что сложные планы всегда трудно реализовать на практике. Легенда джаза Чарльз Мингус как-то сказал: «Преобразовать простое в сложное под силу многим, а вот преобразовать сложное в простое под силу только талантливым, творческим людям». Я полностью разделяю его точку зрения. Жизнь и бизнес по своей природе сложны, но вот путь к успеху и в жизни, и в бизнесе вымощен простыми решениями. Поэтому необходимо максимально упрощать все планы — иначе будет очень сложно их реализовать. Вряд ли кто-нибудь из нас сможет долгое время жить и работать в экстремальных условиях, поэтому залогом стабильного успеха выступает наша способность максимально все упрощать.

«Большой секрет» и приглашение

В ходе многолетних исследований мы обнаружили, что многие люди считают успех в бизнесе гораздо более сложной штукой, чем он есть на самом деле. Эта точка зрения позволяет

переложить ответственность за результаты на внешние факторы и с чистой совестью заявить: «Я не знал!» Так мы можем оправдать свою неудачу чем-то, чего мы не знали либо не поняли. Если вы время от времени играете в эту игру, вы, вероятно, хотите отыскать «большой секрет». Но будьте до конца откровенны с самим собой: «большой секрет» ведь нужен вам только потому, что вы хотите преуспеть, затратив минимум усилий. Впрочем, в этом стремлении вы не одиноки.

Вот что я вам могу сказать на этот счет: *на самом деле достичь успеха не так сложно, как это представляется большинству людей.* Да, очень многие решения кажутся сложными, но решения, которые определяют успех, — почти никогда. Теперь-то мы знаем наверняка, что, если человек предпочитает искать сложные ответы на сложные вопросы, этот способ действий через какое-то время войдет у него в привычку. Если же вы сможете заставить себя искать простые ответы на сложные вопросы, вы непременно найдете их и предпримете конкретные действия. В этом и заключается разница между поиском и пониманием истины.

Попробуйте вот что. Попросите кого-нибудь из своих юных знакомых, лет восемнадцати или около того, поделиться с вами своими представлениями о смысле жизни. Ответ, скорее всего, будет длинным и полным глубоких размышлений. Не исключено, что в нем, помимо всего прочего, будет упомянуто даже таяние льдов в Антарктиде. А теперь спросите о том же самом у знакомого, который прожил долгую и насыщенную жизнь. Я готов биться об заклад, что ответ будет очень простым — любовь. Нельзя сказать, что представитель молодого поколения обязательно ошибается — просто пожилой человек, опираясь на свой жизненный опыт, способен выделить суть гораздо быстрее и точнее. На своем веку ему довелось столкнуться с разного рода сложностями, и он понял, что жизнь — это действительно сложная штука, но вот путь к ее реальному смыслу и настоящему счастью очень прост.

По моему глубокому убеждению, если вы готовы осознать, где вы находитесь в континууме достижений, и определить,

что именно препятствует вашему дальнейшему продвижению, вам по силам реализовать самые невероятные замыслы. Однако не забывайте, что от вас все же потребуются определенные усилия. Какой бы простой и четкой ни была дорога к успеху, преодолеть ее и не затратить при этом никаких усилий у вас не получится. Питер Друкер как-то заметил: «До тех пор пока планы не будут подкреплены упорным трудом — они всего лишь благие намерения».

Идеи, представленные в этой книге, разумеется, не идут ни в какое сравнение с открытиями ракетостроителей или врачей-нейрохирургов. Тем не менее, если рассматривать их в комплексе, они могут показаться недостижимыми. На самом же деле то, что представляется очень сложным, — всего лишь ряд простых идей, аккумулированных в течение определенного времени. Итак, мой совет: отступите немного, взгляните на вид, открывающийся перед вами, определите точку отсчета — и вперед!

По ходу дела вы ознакомитесь с рядом идей, которые, как показали наши исследования и опыт, вполне можно реализовать. Хотя нашей основной целью было только поделиться с вами этими идеями, мы все же надеемся, что они вдохновят вас на конкретные действия. Опыт показывает, что, когда люди убеждаются в том, что их идеи осуществимы, они готовы с энтузиазмом взяться за их реализацию. Но независимо от того, вдохновят вас наши концепции или нет, вы все же можете получить определенную пользу от их практического применения. Как и в случае с диетой, зарядкой по утрам или разумной экономией денег, чтобы изменить ту или иную привычку, нужно сделать выбор, а затем проявить силу воли. Сейчас таким выбором может стать желание масштабно мыслить и целиться выше.

Я искренне надеюсь, что данная книга натолкнет вас на размышления о карьере в целом. Именно для этого я и написал ее. Видите ли, в течение многих лет риэлторов воспринимали и позиционировали как «небизнесменов», работающих в сфере торговли. Уже неоднократно говорилось о том, что именно выбор — а не случайность! — определяет судьбу. Я верю в то, что

вы, агент по недвижимости, можете управлять собственной судьбой, сделав выбор между двумя альтернативами:

1. Заниматься операциями с недвижимостью в качестве наемного работника.
2. Заниматься операциями с недвижимостью в качестве бизнесмена.

Кем вы предпочитаете быть — наемным работником или бизнесменом? Хотели бы вы вывести свой бизнес на новый, более высокий уровень? Если да, тогда смело переворачивайте страницу.

Обзор

Я должен создать систему — в противном случае я буду по-рабощен другими людьми.

Уильям Блейк

Почему вы здесь? Вы занимаетесь управлением, а мы — продажами

Несколько лет назад мне довелось побывать на семинаре для риэлторов и у меня состоялся интересный разговор с одним из участников. Откровения, прозвучавшие в ходе этого разговора, впоследствии очень помогли мне найти общий язык с теми, кто занят в этой сфере. Поэтому здесь я воспроизвожу его по памяти.

Риэлтор. Гари Келлер, если я не ошибаюсь? Я заметил вас еще с другого конца зала, и теперь хотел бы с вами познакомиться. Наслышан о вашей компании.

Я. Спасибо. Мы приложили немало усилий, чтобы добиться того, что имеем сегодня.

Риэлтор. Извините за, возможно, не совсем корректный вопрос, но почему вы здесь?

Я. Простите?

Риэлтор. Почему вы здесь? Ведь вы менеджер, а мы все занимаемся продажами. Мне просто любопытно узнать, что вы делаете на семинаре для агентов по недвижимости.

Честно говоря, я немного опешил. Конечно, я был менеджером, но до основания собственной компании вполне успешно работал агентом по недвижимости и, откровенно говоря, все еще мыслил как один из них. Тут стоит отметить, что разница между тем, кем мы себя ощущаем, и тем, как нас видят другие,

очень часто препятствует эффективному общению и даже становится источником недоразумений. Я посвятил довольно значительную часть времени своей карьеры — более двадцати лет! — работе с ведущими агентами по недвижимости. Мне и в голову не приходило, что кто-то может не считать меня самого агентом по недвижимости, и поэтому я решил задать собеседнику несколько «зондирующих» вопросов.

Я. Если позволите, я хотел бы задать вам пару вопросов. Хотите ли вы лично на встречи, которые предшествуют заключению сделки?

Риэлтор. Этим занимаются мои специалисты по заключению сделок.

Я. И у меня тоже. А составляете ли вы листинги¹?

Риэлтор. *(Отрицательно качает головой.)* Нет. Это делают мои специалисты по листингам.

Я. О! И у меня тоже есть специалисты по листингам. А еще у вас наверняка есть персонал, в обязанности которого входит маркетинг, бухгалтерский учет и оформление документации, не так ли?

Риэлтор. Да, конечно.

Я. У нас обоих есть специалисты по заключению сделок, по листинг и другой персонал. Да, интересно. Если не секрет, каков у вас был объем продаж в прошлом году?

Риэлтор. Ну... Вообще-то, немногим более пятидесяти миллионов.

Я. О-о! Мои поздравления! Это действительно круто! Ну а теперь, если вы хотите понять, почему я нахожусь здесь, считайте меня просто риэлтором, чьи ежегодные объемы продаж исчисляются *миллиардами* долларов.

Видители, с точки зрения организационной структуры и системы разница между эффективным агентством недвижимости

¹ Листинг — письменное соглашение между владельцем недвижимого имущества и агентом, согласно которому последний обязуется найти покупателя или арендатора для этой недвижимости. — *Примеч. ред.*

и командой суперриэлтора кажется не такой уж и значительной. У обоих есть покупатели и продавцы, которые определяют чистую прибыль компании. Оба располагают администрацией и инфраструктурой. У каждого из них есть (и это важно) генеральный директор, который координирует деятельность команды, чтобы повысить производительность труда и прибыль.

Мне приходится указывать на эти параллели всегда, когда я работаю с агентами, и они в конечном итоге осознают, что я занимаюсь тем же, чем и они. Считается, что я талантлив, тщательно фиксирую все свои системы, и поэтому у меня больше возможностей. Просто я более крупный риэлтор.

Позвольте мне пояснить, что имеется в виду под словосочетанием «более крупный». Еще с конца 1980-х годов по объему проведенных операций я удерживал бесспорное лидерство среди агентов по недвижимости в Остине, штат Техас. Два моих остинских агентства заняли в 2001 г. первое и четвертое места в стране по количеству совершенных сделок (согласно рейтингу 2001 REAL Trends, в который были включены компании с одним офисом). Благодаря более чем 40%-м годовым темпам роста в период 1998–2001 гг. *Keller Williams Realty International* из игрока регионального масштаба превратилась в седьмую компанию по операциям с недвижимостью в стране. Агентство *Inman News* назвало *Keller Williams* самой инновационной компанией на этом рынке по итогам 2001 г.

Итак, если увидите меня на каком-либо мероприятии, организованном для агентов по недвижимости, я искренне надеюсь, что вы поздороваетесь со мной. Надеюсь также, что вы поймете, почему я нахожусь там. Ведь я тоже агент по недвижимости.

Осваиваем «игру»

Когда в 1983 г. мы основали нашу компанию, то даже не представляли себе, с какими удивительными людьми нам доведется сотрудничать и сколько нового мы узнаем. Нам посчастливилось работать (и одновременно учиться у них) с ведущими

специалистами по продажам в Северной Америке, лидерами рынка недвижимости: Брайаном Буффини, Томом Хопкинсом, Флоридом Уикменом, Биллом Барреттом, Майком Ферри и Говардом Бринтоном, и даже с такими признанными специалистами, как Роберт Кийосаки, Майкл Гербер и Марк Виктор Хансен. Все эти люди внесли вклад и в наш успех, и в содержание этой книги.

В рамках консалтинговой деятельности и программ по подготовке «суперагентов» мы имели возможность работать с сотнями ведущих агентов. Их вклад в эту книгу и наш общий успех также трудно переоценить. Однако мы понимали, что для того, чтобы книга «Как стать миллионером, продавая недвижимость» была полной, нам необходимо пообщаться и с теми риэлторами, с которыми нам еще не доводилось сотрудничать. Поэтому мы вооружились телефонными справочниками и обзвонили пятьдесят ведущих агентов по рейтингу REAL Trends. Мы договаривались об интервью и согласовывали время. Затем слушали их. Слушали очень внимательно, делали записи и интересовались мнением наших собеседников по тем или иным вопросам.

Нет никакого сомнения в том, что эти агенты — настоящие мастера своего дела. Мы быстро поняли, что каждый из них специализируется на каком-то определенном рынке и располагает разработанными и проверенными им самим системами, которые идеально дополняют отдельно взятый рынок и соответствуют сильным и слабым сторонам агента. Им было о чем нам рассказать. Они также интересовались, что мы вынесем из общения с ними. И хотя многие из них признавали, что они освоили *свою игру* — персональный подход к операциям с недвижимостью, лишь немногие утверждали, что умеют играть в «игру» в более широком смысле этого слова.

Всю информацию мы пропустили через фильтр собственного опыта и разработали простые эффективные модели, которыми может воспользоваться каждый, чтобы вывести свой бизнес на максимально высокий уровень. Поэтому эта книга не о *нашей игре* и не об *играх* ведущих агентов. Она об игре. Мы считаем, что путь к мастерству лежит через тщательный

анализ игры, а затем — через применение полученных знаний в конкретных условиях (на вашем рынке, в сочетании с вашими слабыми и сильными сторонами). Это постоянный процесс. Кому-то данная книга поможет сделать первый шаг, большинству — просто продвинуться дальше в овладении искусством игры под названием «операции с недвижимостью». Мы надеемся, что вы прочитаете ее, обдумаете содержание, станете применять на практике приведенные в ней модели, а затем будете использовать ее как средство повышения своего мастерства.

Моделирование как стержень успеха

В моей жизни было два события, которые изменили мое представление о том, чего может достичь человек с помощью лишь данного Богом таланта. Первое — это когда профессор Бейлорского университета пожурил одного надменного молодого студента, полагавшего, что он знает ответы на все вопросы (этим студентом, как вы догадались, был я). Профессор сказал мне тогда: «Сынок, ты не первый, кто хочет чего-то достичь в этой жизни. Ты не первый, кто хочет осуществить свои мечты. Ты не первый, кто стремится полностью реализовать свой потенциал. Ты должен понять, что люди жили и до тебя. Прояви подлинную житейскую мудрость и умерь свой пыл хотя бы на мгновение, чтобы узнать, чему они научились на своем пути, прежде чем пуститься в собственный». Я слушал профессора внимательно, и казалось, что понял его слова, но на самом деле я еще почти десять лет *не слышал* его.

Второе событие произошло в 1987 г., когда по нашей молодой компании ударил экономический кризис. До тех пор наши дела шли довольно-таки успешно, но теперь мы столкнулись с действительно серьезными проблемами. В конце концов я понял, что не знаю ответов на вопросы, которые нам предстояло решить. Мне казалось, что в основе стабильного развития компании лежал лишь наш тяжелый труд. Затем случился кризис, который установил совсем иной потолок для наших

потенциальных достижений. Именно тогда, в 1987 г., я прочитал книгу Энтони Роббинса «Могущество без пределов» (М.: ЮНИТИ, 1996) и наконец услышал своего профессора: «Люди жили и до тебя». Роббинс эту мысль подчеркивал особо. Я выделил в ней несколько ключевых, по моему мнению, фрагментов, которыми и хочу поделиться с вами.

Фрагмент 1. Много лет назад я понял, что успех оставляет определенные следы, по которым мы можем найти его, и те, кто добивается выдающихся результатов, предпринимают для этого конкретные действия.

Фрагмент 2. Действия — вот причина всех результатов... Определение того, что именно предпринимают те, кто добивается конкретных результатов, называется «моделированием».

Фрагмент 3. Для меня моделирование — это путь к совершенству... Большинство мировых знаменитостей преуспели в моделировании — они полностью овладели искусством познания всего, что только можно познать на опыте других людей, а не на своем собственном.

Фрагмент 4. Чтобы смоделировать совершенство, необходимо превратиться в детектива или следователя: задавать множество вопросов и изучать, благодаря чему оно стало возможным... Умение учиться на успехах других — это один из фундаментальных аспектов познания.

Прозрение! Какая-то лампочка включилась в моей голове, и я сказал: «Эврика!» Затем умерил свой пыл и стал тщательно анализировать поступки успешных людей. Привлек к этому анализу свою команду. Модели, которые мы в том году разработали и внедрили, помогли нам выйти из кризиса и заложить фундамент для будущих достижений. После этого активное, агрессивное и постоянное моделирование бизнеса для владельцев недвижимости и агентов стало моей целью.

В то же время я считаю, что было бы большой ошибкой сбрасывать со счетов креативность. Элемент новаторства, вне всякого сомнения, присутствует в сфере недвижимости. А использовать нашу креативность по максимуму мы сможем только

тогда, когда начнем применять набор проверенных моделей, ведущих к успеху. Добившись определенных успехов благодаря использованию базовых моделей, мы затем можем подключать креативное мышление. Но помните, что вносить коррективы, внедрять что-то новое, совершенствовать и экспериментировать можно только тогда, когда эти модели уже «работают» на том уровне, который соответствует нашим ожиданиям. Ключевой момент такого подхода заключается в том, что креативное новаторство не должно предварять эффективное внедрение проверенных, базовых моделей (рис. 1.1).

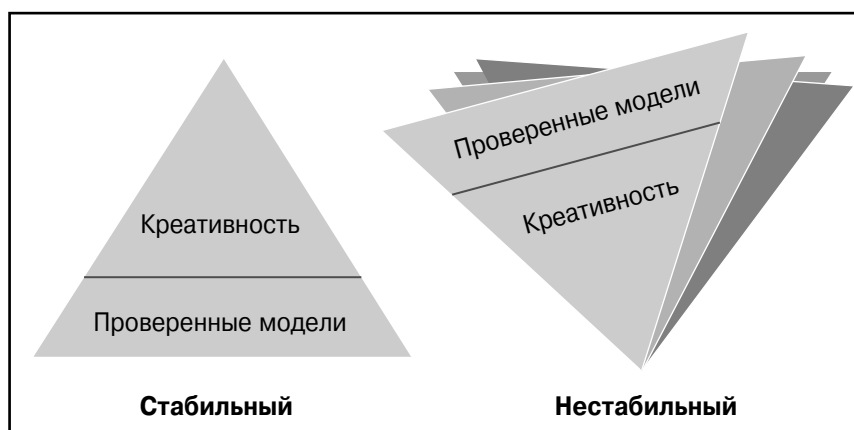


Рис. 1.1. Какой бизнес более стабилен?

Реалии, связанные с использованием моделей, таковы, что, если вы начинаете создавать свои схемы и лишь потом задействуете модель (или пытаетесь «усовершенствовать» еще не до конца внедренную модель), высока вероятность того, что эта модель в итоге окажется абсолютно неэффективной. К сожалению, многие этого не осознают и пытаются применять творческий подход, чтобы «укоротить» путь к успеху или ускорить процесс внедрения модели. Однако максимальных результатов вы достигнете только тогда, когда будете дополнять креативными идеями уже внедренную базовую модель.

В книге «Как стать миллионером, продавая недвижимость» я расскажу вам о нескольких моделях, в основе которых лежит

опыт лучших специалистов нашей индустрии. Настоятельно рекомендую вам принять и использовать в качестве стартовой площадки то, что, как они убедились на практике, действительно работает. Когда вы поймете и внедрите эти модели, можете (и даже должны!) определенным образом модифицировать их, чтобы улучшить свои результаты.

Каждый раз изобретать велосипед — очень утомительная работа, которая нередко приводит к нервным срывам и моральному истощению. А вот применение готовых моделей, по моему мнению, позволит вам реализовать свой потенциал. Вы не поверите, насколько это просто.

Врожденные способности и потолок достижений

Опыт показывает, что обычно люди прогнозируют успешность того или иного человека на основе его врожденных способностей. Этот подход может породить некоторые проблемы — независимо от того насколько одаренным вас считают окружающие и вы сами. Те, кого природа щедро наградила способностями, склонны быть самоуверенными, а те, у кого особых талантов не наблюдается, часто сомневаются в собственных силах и избегают браться за задачи, которые, как они считают, им не по силам. Запомните: врожденные способности не являются постоянной величиной. Все в ваших руках — вы можете развивать их, а можете растрачивать понапрасну.

А теперь еще одно утверждение, которое всем нам нужно принять как аксиому: на одних врожденных способностях далеко не уедешь. Каким бы одаренным и талантливым вы ни были, рано или поздно вы упретесь в свой потолок достижений — и это лишь вопрос времени. Поэтому самый главный вопрос, который вы должны задать себе, звучит так: «Когда я упрусь в этот потолок — каким бы он ни был, низким или высоким, — что мне нужно будет сделать, чтобы пробить его?»

Я уже убедился в том, что, используя верные модели, вы вполне можете «передвинуть» свою планку выше и, в конечном счете, перепрыгнуть ее. Но даже у самых эффективных моделей есть рамки, поэтому через какое-то время вы наткнетесь на следующий потолок. Именно тогда вам и понадобится креативность. Именно на этом этапе вы должны адаптировать свою модель. Не бросайте ее как отработанный материал, а адаптируйте. Инновации повышают ваши шансы на то, что вы совершите очередное открытие и будете двигаться дальше. Это своего рода цикл. Каждое усовершенствование имеет свои рамки — следовательно, рано или поздно вам придется корректировать модель, дабы иметь возможность продолжить путь (рис. 1.2).

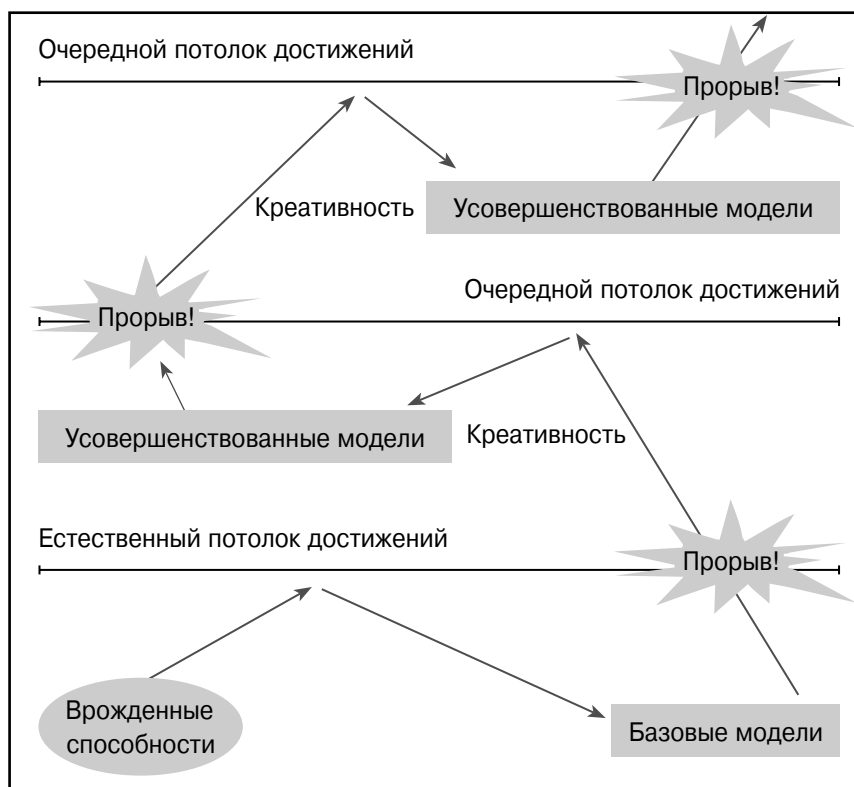


Рис. 1.2. Вперед к высоким достижениям

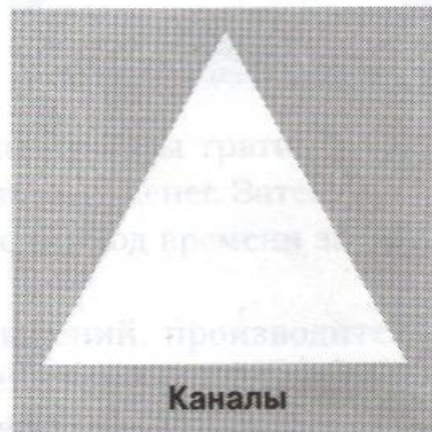
Итак, чтобы совершать профессиональные прорывы, следует отобрать верные базовые модели. Как показывает опыт, эти модели должны быть как можно более масштабными и амбициозными. Чем масштабнее модель, тем дольше вы сможете ее использовать, прежде чем упретесь в потолок. Согласитесь, это существенное преимущество. В основе базовых моделей, представленных в этой книге, лежат три «кита», которые мы называем три «L» риэлтора-миллионера: Leads (каналы привлечения клиентов), Listings (листинг) и Leverage (ресурсы).

Три «кита» риэлтора-миллионера

Когда мы только начинали систематизировать результаты своих исследований, мне казалось, что у нас будет восемь «китов» — восемь ключевых факторов успеха. Однако спустя некоторое время мы сократили их количество до пяти, а в конечном счете осталось три: каналы привлечения клиентов, листинги и ресурсы.

Каналы привлечения клиентов: у каждого из нас две работы

Вы можете быть профессором в сфере недвижимости, легко затыкать за пояс профессионального переговорщика при обсуждении условий контракта, быстро и точно оценивать имущество, знать о финансировании больше, чем специалист в области ипотечного кредитования, но, если у вас нет клиентов, все эти преимущества ничего не дадут. Чтобы преуспеть в качестве риэлтора, нужно располагать каналами привлечения клиентов. Все очень



просто: пока вы не обзавелись определенным количеством таких каналов (достаточным, чтобы достигнуть ваших целей), остальные вопросы имеют второстепенное значение. Кем бы вы ни были — врачом, юристом или предпринимателем, — у вас есть две задачи: выполнение сугубо профессиональных обязанностей и увеличение каналов привлечения клиентов.

Однажды мне довелось прочитать статью, в которой автор, агент по недвижимости, сокрушался, что ему, как он недавно узнал, оказывается, тоже нужно привлекать клиентов. Он-то, бедный, думал, что к нему, сертифицированному риэлтору, клиенты будут выстраиваться в очередь. Читая подобную статью, трудно не проникнуться сочувствием... Так, за все четыре года моего обучения в университете профессор ни словом не обмолвился о привлечении клиентов. Никто не говорил мне об этом. Позднее, когда я начал практиковать, я с ужасом понял, что если я не буду рекламировать себя, никто не узнает, какой я образованный и компетентный риэлтор. Так суровая действительность преподнесла мне несколько хороших уроков.

Листинги: дар богов недвижимости

Листинги — это невероятная, высокоприбыльная возможность добиться в нашей индустрии успеха. По сути, ваш доход от листинг-продажи дома не отличается от прямой продажи этого же дома покупателю. Разница тут лишь во времени, которое необходимо затратить. Способный агент за месяц может



разместить информацию о продающемся доме в 15–25 листингах. Однако этому же агенту пришлось бы изрядно попотеть, чтобы стабильно продавать напрямую 7–8 объектов в месяц. При правильном подходе со временем вы сможете гарантированно продавать 2 или 3 дома через листинги вместо одной прямой продажи.

Таким образом, листинги потенциально позволяют вам удвоить или утроить ваш совокупный доход, выполняя тот же объем работы. Если это не является для вас достаточным стимулом, примите к сведению тот факт, что листинги помогают привлекать новых клиентов — посредством почтовых рассылок, рекламы и дней открытых дверей. Наши исследования показывают, что один-единственный листинг, прорекламированный должным образом, привлекает столько потенциальных клиентов, что по меньшей мере один из них становится реальным покупателем.

В конце концов листинги позволяют осуществлять более эффективный контроль за временем, состоянием рынка и вашим будущим. Именно поэтому мы называем их «дарами богов недвижимости».

Ресурсы: время — деньги?

Мы все слышали о том, что время — деньги. Увы, это неправда. Это один из самых глупых стереотипов, навязанных нам людьми несведущими. Дело в том, что время далеко не всегда превращается в деньги. Те, кто работает дольше всех, не всегда зарабатывают больше всех. Будучи бизнесменами, мы рассматриваем соотношение время/деньги под несколько иным углом. Мы постоянно стремимся получить максимальную (в денежном выражении) отдачу от каждого часа работы.

В начале своей профессиональной карьеры мы тратим какое-то время на то, чтобы заработать столько-то денег. Затем учимся трудиться эффективнее и за тот же период времени зарабатываем уже больше.

Как и в случае с потолком достижений, производительность труда каждого человека имеет свои пределы. А склонить соотношение время/деньги в свою пользу можно только



с помощью ресурсов. Все ресурсы можно разделить на три категории: люди, системы и инструменты.

Самая важная категория, безусловно, люди. Хотя хорошие системы и инструменты и могут помочь агентам по недвижимости повысить свою прибыль, первостепенное значение

Ресурсы дают ответы на такие вопросы:

Кто это будет делать?

Каким образом они это будут делать?

С помощью чего они это будут делать?

Правильный ответ: Люди, используя системы, с помощью инструментов

имеют все-таки талантливые кадры. Ведь большинство риэлторов отнюдь не считают разработку и внедрение систем и инструментов своими сильными сторонами. Вот почему мы рекомендуем заручиться прежде всего под-

держкой талантливых административных работников. Если вы уже посвящаете своему бизнесу все время, имеющееся в вашем

распоряжении, но размер прибыли вас по-прежнему не устраивает, самое время подключить ресурсы.

Три кита — каналы привлечения клиентов, листинги и ресурсы — определяют успех агента по недвижимости и, по моему глубокому убеждению, объемы его продаж. Поэтому мы и положили их в основу базовой модели, описанной в этой книге.

Теперь, когда мы познакомились с тремя стержневыми понятиями модели достижений, самое время отправиться в путь, который приведет вас к первому миллиону. Там нам предстоит достичь четырех основных целей.



Четыре этапа на пути к миллиону

Итак, как риэлтор и будущий миллионер вы должны достичь четырех целей, а именно: научиться увидеть миллион, заработать миллион, обрести миллион и «пожать» миллион (рис. 1.3).

Опыт показывает, что большинство профессиональных агентов по недвижимости начинают видеть миллион (если вообще начинают) только по прошествии нескольких лет. Неспособность же увидеть огромный потенциал своего поприща на раннем этапе может привести к постоянному изобретению велосипеда и возвращению на прежние позиции. Помните, что подобное недалёковидное мышление никогда не обеспечит вам долгосрочного успеха.

Приняв их к сведению еще до начала работы, вы получите одно значительное преимущество. Если вы можете увидеть миллион, вам ничто не мешает выйти на дорогу, ведущую к тому, чтобы заработать миллион. Мы надеемся, что, изучив весь процесс теоретически, вы будете быстрее продвигаться по пути к миллиону и совершите при этом меньше ошибок. Давайте вернемся к аналогии с восхождением на Эверест. Вершина мира была впервые покорена человеком только по прошествии более чем ста лет с того момента, как географы определили, что Эверест является самой высокой точкой Земли. Интересно, что второе по счету восхождение на гору было совершено всего лишь год спустя. В наши дни на ее вершину ежегодно поднимаются десятки альпинистов. Как только путь к вершине был четко определен, путешествие стало более доступным для других. Очень хотелось бы, чтобы эта книга произвела такой же эффект на вашу карьеру.

Мы также обнаружили, что пока не решены задачи предыдущего этапа, не удастся перейти на следующий. Здесь все равны: сначала вы учитесь видеть миллион, потом зарабатывать его, затем обретать и, наконец, «пожинать». Вы не можете нарушить последовательность этих действий.

Запомните хорошенько базовую модель. Изобразите ее на обратной стороне вашей визитной карточки и храните в бумажнике. Сделайте соответствующую татуировку на руке. Нарисуйте эту модель акварелью, поместите в рамку и повесьте



Рис. 1.3. Базовая модель риэлтора-миллионера

над письменным столом. Расскажите о ней вашим сотрудникам и заручитесь поддержкой тех, кто вам особенно дорог. На каком бы этапе вы ни находились, не забывайте о ней — она будет концентрировать ваше внимание на том, что действительно важно.

Движемся вперед

Я хочу, чтобы вы полностью реализовали свой потенциал. Некоторые только мечтают об этом, тогда как другие знают, как это сделать, — и делают. Вы научитесь мыслить масштабно и целиться выше, но при этом можете и не добиться такой же эффективности, которая описана в этой книге. Все люди разные — нужно понять это. Будет просто здорово, если вы сможете максимально реализовать *ваш* потенциал. В связи с этим я хотел бы заметить следующее: те, кто заставляет себя работать на пределе возможностей, в конце концов преодолевают внутренние барьеры и поэтому не испытывают никаких сожалений ни в конце дня, ни на закате жизни. Они отдаются своему делу полностью, без остатка. Ведь есть же разница между фразами «Я рад, что сделал это» и «Как жаль, что я этого не сделал». И она значительная.

Многие люди отмечают, что мы, риэлторы, работаем в индустрии, где большое значение придается признанию и наградам. Однако сколь бы важными ни были признание и награды, самое главное — удовлетворение от того, что ты выложился полностью. В конце концов это ведь не гонка или соревнование. Интерес не столько в том, чтобы попасть на вершину, сколько в восхождении к ней. Если ваша жизнь определяется достижениями и впечатлениями, то, максимизировав впечатления, вы действительно заживете полной жизнью.

РЕЗЮМЕ

- ✓ Люди жили и до нас. Они оставили нам немало подсказок, как достичь успеха. Поэтому, прежде чем выбирать свой путь, имеет смысл ознакомиться с тем, что они узнали на своем пути.
- ✓ Большие модели рождают большой успех. Помните, что креативные инновации уместны только тогда, когда вы уже успешно внедрили базовую модель. Изучите любую модель, прежде чем примерять ее на себя.
- ✓ Каждый из нас рано или поздно упрется в свой потолок достижений, однако верные базовые модели помогут вам его пробить.
- ✓ Уделите основное внимание трем китам успешного агента по недвижимости — каналам привлечения клиентов, листингам и ресурсам.
- ✓ Помните, что у каждого из нас две задачи: профессиональные обязанности и поддержание каналов привлечения клиентов.
- ✓ Листинги позволяют осуществлять более эффективный контроль над временем, состоянием рынка и вашим будущим.
- ✓ Ресурсы можно разделить на три основные категории: люди, системы, инструменты, которые представляют собой ответы на три важных вопроса:
 - Кто это будет делать?
 - Каким образом они будут это делать?
 - С помощью чего они будут это делать?
- ✓ Наконец, чтобы стать миллионером, риэлтор должен достичь четырех целей: научиться увидеть миллион, заработать миллион, обрести миллион и «пожать» миллион. Последовательность этих этапов он нарушить не в силах.

Распространенные заблуждения

Думай, что ты способен на то или иное свершение, или думай, что неспособен — так или иначе, ты окажешься прав.

Генри Форд

Шесть распространенных заблуждений, которые стоят между вами и высокими достижениями

С годами я все больше убеждаюсь в мудрости слов известного психиатра Карла Меннингера, который как-то заметил, что «страхи нами приобретаются, и от них — естественно, при желании — вполне можно избавиться». Модели риэлтора-миллионера, представленные в этой книге, основаны на том, что мы считаем залогом успеха в сфере недвижимости. Они предполагают совершение последовательных шагов — если вы, конечно, хотите существенно увеличить объемы продаж. Но прежде чем перейти непосредственно к их рассмотрению, я хотел бы остановиться на представлениях об успехе, бытующих в современном обществе. Эти представления могут как поддержать вашу уверенность в своих силах, так и вызвать серьезные сомнения. А сомнения — в чем я не раз и не два имел возможность убедиться — способны не только подорвать уверенность в себе, но и помешать вам совершить необходимые поступки и даже погубить ваши мечты.

Известный рассказ Марка Твена о кошках и горячих печках прекрасно иллюстрирует силу убеждений и представлений. Твен заметил: «Из жизненного опыта следует извлекать

только полезное и ничего больше — иначе мы уподобимся кошке, присевшей на горячую печку. Кошка, однажды присевшая на горячую печку, уже никогда не сядет на нее — и хорошо сделает, — но уже никогда не сядет и на холодную». Я подметил, что мы, как та кошка из рассказа Твена, предпринимаем те или иные действия исходя из своих убеждений о том, что правильно, а что нет. К сожалению, мы можем ошибаться. Если убеждения верны, разумеется, мы получим положительный результат. Если же нет, наша жизнь наполнится страхами и ограничениями (рис. 1.4).

1	Заблуждение: я не могу это сделать.
	Истина: пока вы не попытались, вы не знаете, что вы можете сделать, а что — нет.
2	Заблуждение: на моем рынке сделать это невозможно.
	Истина: это возможно, но необходим новый подход.
3	Заблуждение: на это уйдет слишком много времени и сил — у меня не останется свободного времени.
	Истина: время и усилия не являются определяющими факторами успеха.
4	Заблуждение: это слишком рискованно. Я только потеряю деньги.
	Истина: риск определяется соотношением расходов и доходов.
5	Заблуждение: мои клиенты будут сотрудничать лишь со мной, поскольку только я обеспечиваю качественное обслуживание.
	Истина: ваши клиенты лояльны не к вам лично, а к стандартам, которые вы олицетворяете.
6	Заблуждение: самое страшное — поставить перед собой цель и не достичь ее.
	Истина: самое страшное — поставить перед собой цель и не пытаться достичь ее.

Рис. 1.4. Шесть распространенных заблуждений, которые мешают вам достичь желаемого

Исторические книги, которые мы все читали в юном возрасте, содержат достаточно примеров того, как то или иное заблуждение связывает нас по рукам и ногам. Так, Галилея судили за то, что он осмелился утверждать, будто Солнце (а не Земля) является центром Солнечной системы. И как долго представление о том, что Земля плоская, удерживало нас от открытия Нового Света? Истории жизни Галилея и Колумба — это два типичных примера того, как заблуждения ограничивают наши возможности, а истины, наоборот, открывают новые перспективы.

В данной главе основное внимание уделяется страху. Я считаю, что, говоря о страхах, нужно анализировать как их причины (заблуждения), так и средство от них избавиться (истину). Мы выделили шесть распространенных заблуждений, которые представляют собой серьезные препятствия на пути к успеху. Итак, чтобы основательно подготовиться к восхождению на вершину, сделайте паузу, определите, какие заблуждения довлеют над вами, и постарайтесь от них избавиться.

Первое распространенное заблуждение

Заблуждение: я не могу это сделать.

Истина: пока вы не попытались, вы не знаете, что вы можете сделать, а что — нет.

Каков на самом деле ваш потенциал? Каков ваш потолок? Осознаете ли вы, что, говоря «я не могу это сделать», вы ограничиваете собственный потенциал? Разве разумно или хотя бы справедливо поступать так по отношению к самому себе? Позвольте мне привести здесь один

интересный диалог, который однажды состоялся у меня с одним из моих студентов.

Студент. Хорошо, Гари. Какой прок говорить обо всех этих вершинах успеха, если большинству из нас никогда их не достичь? Нужно здраво оценивать себя.

Я. Резонный вопрос. Не возражаете, если я, прежде чем ответить, задам вам один вопрос?

Студент. Конечно.

Я. Каков ваш потенциал?

Студент. Простите? Я вас не понимаю.

Я. Что вас ограничивает? Чего вы способны достичь? Каков ваш потолок? Другими словами, каков ваш потенциал?

Студент. Э-э-э... Я никогда не задумывался об этом.

Я. По крайней мере, вы дали честный ответ, и я ценю это. Дело в том, что ответа на этот вопрос не знает никто. А раз вы не знаете, каков ваш потенциал, как же вы можете судить о том, что реально, а что нет?

Если у вас нет четкого представления о своих способностях и своем потенциале, не стоит даже задаваться вопросом, что реально, а что нет. О том, где находится ваш потолок, вы, скорее всего, не узнаете никогда, если, конечно, в один прекрасный день вам не сообщит об этом сам Создатель. Поэтому рассуждать о том, можете вы сделать что-то или нет, не имеет никакого смысла.

Наш диалог продолжился. Теперь к нему подключилась вся группа.

Я. Давайте представим на секунду, что я действительно убежден в «необходимости здраво оценивать свой потенциал». Скажите, вы привели бы ко мне своих детей, чтобы я учил их, исходя из этого убеждения?

Группа. Нет.

Я. Нет, вы только представьте себе: вы приводите своих тринадцати- и шестнадцатилетних детей, они усаживаются за парты, и я говорю им: «Ваши родители наняли меня для того, чтобы я рассказал вам о пределах ваших возможностей. Вы никогда не станете тем, кем хотели стать. Ваши возможности ограничены. Поэтому можете не мечтать ни о чем — какой в этом

прок, если вашим мечтам все равно не суждено сбыться?»
Вы бы привели своих детей на подобные занятия?

Группа. Нет!

Я. То-то и оно. Последуйте вашему собственному совету. Вы ведь не хотите, чтобы я говорил вашим детям об их ограниченных возможностях. Почему же вы говорите это себе? Не забивайте голову подобной чепухой. В конце концов, чего вы хотите: преодолевать внутренние барьеры или создавать их?

Интересно, не правда ли? Понятно, что как любящие родители мы не хотим, чтобы наши дети заикливались на том, что их возможности чем-то ограничены. Нам хочется помочь им полностью реализовать себя, внушить уверенность в себе и убедить их в том, что рано или поздно их усилия принесут плоды. Наверное, мы не хотим, чтобы они боялись мечтать. Поэтому давайте последуем нашему собственному совету. Не будем говорить об ограничениях — по моему глубокому убеждению, это бессмысленно и непродуктивно. Те, кто добился значительных успехов в этой жизни, давно подметили следующее: если попытаться достичь чего-то невозможного, то через некоторое время с удивлением замечаешь, что невозможного становится все меньше и меньше.

Помните, когда-то считалось, что преодолеть милю за четыре минуты невозможно? Спортивные журналисты и специа-

листы полагали, что человеку это не по силам. Джон Лэнди, один из величайших бегунов нашей эпохи, неоднократно пытался преодолеть это расстояние меньше чем за четыре минуты, но всякий раз ему не хватало нескольких секунд. Его неудачи только укрепили распространенное заблуждение, и долгих девять лет все попытки пробежать 1609-метровую дистанцию менее чем за четыре минуты оказывались безуспешными. Но однажды

У меня не было навыков межличностного общения, навыков продаж и практического опыта, но я была полна решимости приобрести все это.

Валери Фицджеральд,
риэлтор-миллионер,
Лос-Анджелес (штат Калифорния).
Объем продаж — 60 млн долл.

некий Роджер Баннистер, английский студент-медик, решил, что он может справиться с этой задачей. Он тут же приступил к тренировкам. Свою цель он разбил на четыре «подцели» — пробежать четверть мили менее чем за одну минуту. Каждый день во время получасового обеденного перерыва Баннистер совершал десять забегов длиной в четверть мили, перемежавшихся двухминутным отдыхом. Когда Роджер увидел, что он стабильно пробегает четверть мили менее чем за одну минуту, он поверил в то, что цель близка. И 6 мая 1954 года невероятное стало реальностью: Роджер Баннистер пробежал одну милю за 3 минуты 59,4 секунды.

«Чудесной милей» Баннистера часто иллюстрируют силу позитивного настроения и веры в возможность невозможного. Джон Лэнди, который в течение нескольких лет безуспешно пытался преодолеть милю за четыре минуты, через каких-то два месяца побил рекорд Баннистера. Два месяца! И это отнюдь не простое совпадение. Все дело в том, что Лэнди был связан по рукам и ногам заблуждением о том, что пробежать одну милю менее чем за четыре минуты невозможно, а результат Баннистера разрушил психологический барьер, отделявший Лэнди от успеха.

Какие бы обстоятельства ни окружали вас, начиная свой путь к успеху, помните, что вы можете пройти его до конца. Успешные риэлторы прекрасно знают, сколь пагубной может быть мысль «я не могу это сделать». Они понимают: чтобы оценить свой потенциал, нужно попытаться. До этого нельзя утверждать, что вам по силам, а что нет. Самое страшное не неудача, а бездействие.

У меня не было выдающихся управленческих способностей. Я старалась угодить окружающим, и поэтому особенно трудно мне давалось делегирование полномочий. Но в один прекрасный момент я поняла, что это мне по силам. Мне нужно было всего-навсего показать людям, что и зачем они должны делать.

Барбара Уилсон,
риэлтор-миллионер,
Медина (штат Огайо).
Объем продаж — 57,3 млн долл.

Кто-то подметил, что большинство неудачников — это люди, которые выбрасывали белый флаг, не осознавая, насколько они были близки к успеху.

Забавно, но один человек как-то сказал мне, что пытаться «реализовать потенциал» бессмысленно. Поразмыслив над этим утверждением, я согласился с ним. Мы не можем реализовать свой потенциал на все сто. Есть цель, но нет финишной черты, и вам необходимо сосредоточиться на достижении своей цели.

Второе распространенное заблуждение



Заблуждение: на моем рынке сделать это невозможно.

Истина: это возможно, но необходим новый подход.

Второе распространенное заблуждение тесно связано с первым. Похоже, что, даже понимая, что, достичь чего-то возможно, мы становимся жертвой еще одного абсурдного предположения и говорим: «Это возможно, но не на моем рынке». За этими словами обязательно следует то или иное оправдание:

чтобы достичь этой цели, мне нужно увеличить свою долю рынка до x процентов (привлечь x покупателей, включить в листинг x домов и т. п.) — а такого показателя еще никому не удавалось добиться. Истина же заключается в том, что если что-то возможно на каком-либо другом рынке, это возможно и на вашем.

Утверждая, что «на моем рынке это невозможно», вы на самом деле говорите: «Я пока еще не придумал, как это сделать на моем рынке». Начните с подходов, которые уже хорошо зарекомендовали себя в других сферах. И пока вы не опробовали тот или иной способ, вы не вправе утверждать, что он вам не подходит или что вы не можете его использовать. Да, значения некоторых переменных для каждого рынка свои, но погоду делают отнюдь не они, а ваш план «атаки» и его реализация.

Я знаю многих талантливых агентов по недвижимости, которые, скорее всего, достигнут гораздо меньшего, чем им позволяет их потенциал, — а все потому, что они зациклились на бизнес-плане, предусматривающем два или три листинга в месяц. Меня очень расстраивают подобные случаи. Люди, которым по плечу покорить сияющие вершины, пали жертвами слишком осторожных бизнес-планов. В завершающем разделе этой книги вы прочтаете краткие биографии практикующих риэлторов. Они работали на совершенно разных рынках, но это не помешало им добиться успеха. Поэтому, если вам действительно хочется реализовать свой план и зарабатывать миллион долларов в год, вы обязательно найдете способ сделать это.

И вот что еще следует заметить: человек, который первым избавляется от этого заблуждения, получает огромное преимущество на своем рынке. Если вы верите в свои силы, а конкуренты — нет, то между вами и вашими целями на одно препятствие меньше!

Третье распространенное заблуждение

Возможно, это самое большое из всех заблуждений. И, похоже, именно в него слепо верят большинство людей. Они искренне полагают, что чем более успешным вы становитесь, тем больше времени и сил вам приходится посвящать работе и тем меньше свободного времени у вас остается. При

Набирайтесь опыта и идей вне вашей сферы деятельности.

Тим Вуд,
риэлтор-миллионер,
Биг-Бер-Лейк
(штат Калифорния).
Объем продаж — 38 млн долл.

Заблуждение: на это уйдет слишком много времени и сил — у меня не останется свободного времени.

Истина: время и усилия не являются определяющими факторами успеха.

этом говорят что-то вроде «Я не готов пойти на жертвы, которые наверняка пришлось принести вам, чтобы добиться такого успеха». Думаю, что успешные люди, окружавшие и окружающие нас, своим примером доказали ложность этого утверждения. Они понимают, что можно работать по пятьдесят часов в неделю и получать 50 тыс. долл. в год, а можно за то же время зарабатывать 1 млн долл. в год и даже больше.

Попробуйте взглянуть на все это с такой позиции. Любая жесткая модель неизменно ограничивает объемы продаж, которых может достичь отдельный человек за одну рабочую неделю. Некоторые люди даже называют это пределом собственной успешности! Соответственно, они пытаются «схитрить» и работать дольше. Разумеется, при этом у них остается все меньше и меньше свободного времени. К сожалению, они часто не понимают, что залог успеха на данном этапе не количество, а качество (мы говорим о времени и усилиях). Рассмотрите время и усилия сквозь призму их эффективности. Подумайте, как вы можете выжать максимум из того времени, которое вы посвящаете работе. Если же вы используете время и силы с максимальной эффективностью, настал черед обратиться к ресурсам — именно они выведут вас на следующий, качественно новый уровень.

Присмотритесь, и вы увидите, что с вопросом времени и усилий связано довольно много заблуждений. Вот лишь некоторые из них.

Заблуждение: активность = производительности труда.

Истина: вы можете работать активно, но непроизводительно.

Заблуждение: компетентность = эффективности.

Истина: вы можете делать что-то компетентно, но неэффективно.

Заблуждение: чем больше дисциплины, тем меньше свободы.

Истина: дисциплина приводит к эффективности, эффективность — к достижениям, а достижения, в свою очередь, к большей, а никак не меньшей свободе.

Заблуждение: справедливость — превыше всего. Одинаковые затраты времени должны вознаграждаться одинаково.

Истина: вознаграждается всегда не количество, а качество — в том числе и затраченного времени.

Заблуждение: наша эффективность наиболее высока тогда, когда мы испытываем какое-либо давление.

Истина: наша эффективность наиболее высока тогда, когда мы сосредоточены на том, что мы делаем, а давление этому никак не способствует.

Заблуждение: у меня достаточно времени.

Истина: мы не можем знать, сколько времени осталось в нашем распоряжении, поэтому необходимо дорожить каждой минутой!

Практически все риэлторы, с которыми мы побеседовали, умеют правильно использовать свое время, т. е. быть целеустремленными, сосредоточенными и эффективными. Одни риэлторы работают всего по три дня в неделю и управляют процветающим бизнесом, а другие продают несколько домов даже во время отпуска. Эти агенты — подтверждение тому, что чем успешнее вы становитесь, тем большую свободу обретаете.

Четвертое распространенное заблуждение

Каждый, кому доводилось хотя бы раз присутствовать на совещании совета директоров, знает, что по отношению к расходам люди делятся на две категории. Одни кричат: «Это слишком дорого!», а другие настаивают: «Мы не можем не сделать это». Принадлежность к одной из категорий

определяется привычками и характером человека. В большинстве случаев можно проанализировать цифры и принять взвешенное и объективное решение. Тем не менее бывает так, что

Заблуждение: это слишком рискованно. Я только потеряю деньги.

Истина: риск определяется соотношением расходов и доходов.

возможности более-менее точно оценить риск нет. Успешные агенты по недвижимости знают, как действовать в подобной ситуации. Они осознают, что контроль соотношения расходов и полученных результатов, то есть, если, выписав чек, не забыть о нем в ту же минуту, а отслеживать процесс и анализировать происходящее, сводит риск к минимуму.

Это похоже на детскую игру «Зеленый свет, красный свет». Правда, здесь, вместо того чтобы играть в светофор ради развлечения, вы должны стать «светофором» для ваших расходов. Идея заключается в следующем: когда перед вами зеленый свет, можно немного повысить свои расходы, чтобы достичь соответствующей цели. При этом обязательно следует убедиться в том, что увеличение расходов привело к увеличению доходов! Теперь перед вами — точнее, вашими расходами — горит красный свет. Он не позволяет повышать расходы до тех пор, пока вы не получите соответствующий прирост доходов. Когда же это произойдет, красный свет сменится зеленым, и вы снова сможете увеличить расходы.

Все это не так сложно, как может показаться на первый взгляд, однако многие люди действуют таким образом, словно перед ними все время горит зеленый свет. А ведь, прежде чем в очередной раз повысить расходы, нужно обязательно убедиться, что предыдущее увеличение дало желаемый результат. Итак, игра «Зеленый свет, красный свет» позволяет значительно снизить риск необоснованно высоких затрат.

Помню один случай, произошедший в начале моей карьеры. В одном из подразделений нашей компании открылась вакансия менеджера. Я провел несколько собеседований и, как мне показалось, нашел превосходного кандидата на эту должность; проблема заключалась в том, что женщина запросила вдвое большую зарплату, чем я выплачивал кому-либо из своих подчиненных. С самого начала я совершил одну ошибку, решив оценивать риск на основе ее годовой заработной платы, которая составляла, скажем, 60 тыс. долл. В то время эта сумма казалась мне очень внушительной, и я сомневался, стоит ли рисковать ею ради одного менеджера, пускай даже очень

хорошего. И тут меня осенило: в действительности, я ведь рисковал только разницей между обычной заработной платой менеджеров в моей компании (30 тыс. долл.) и заработной платой, которую мне предстояло платить этой женщине (60 тыс. долл.) — то есть тридцатью тысячами в год. Впрочем, риск все равно был немалым. И я стал думать: если в какой-то момент качество работы нового менеджера перестанет соответствовать предъявляемым требованиям, я смогу сразу же уволить ее, и мне не придется платить ей зарплату. Поэтому в действительности я рисковал лишь 2,5 тыс. долл. за каждый месяц ее работы.

И мне стало понятно: если внимательно следить за ее эффективностью, можно сразу заметить, действительно ли она тот менеджер, который мне нужен. Я знал, что необходимо будет оценить соотношение расходов на ее заработную плату и демонстрируемых ею результатов. В итоге было решено, что, если спустя три месяца основные показатели ее подразделения не улучшатся, я распрощаюсь с ней и снова примусь за поиски. Итак, риск составлял 7,5 тыс. долл. (три месяца по 2,5 тыс. долл.). После некоторых раздумий я решил, что могу позволить себе такой риск. В итоге прибыль, полученная подразделением за первые три месяца работы нового менеджера, с лихвой перекрыла расходы на ее заработную плату. А к концу первого года ее работы, несмотря на увеличение расходов на 30 тыс. долл., наша чистая прибыль все равно была намного больше, чем в предыдущем году.

Каждый доллар, вложенный в увеличение чистой прибыли, — это доллар, вложенный с умом. Кто-то относит этот доллар к расходам, а кто-то — к инвестициям. Успешные агенты по недвижимости видят разницу между расходами и инвестициями. Они играют

Когда я наняла ассистента, эффективность моего бизнеса значительно возросла. Мой совет: не нужно делать все самостоятельно. На определенном этапе вам не обойтись без помощников.

Джилл Радлер,
риэлтор-миллионер,
Вестервилл (штат Огайо).
Объем продаж — 58 млн долл.

в «Зеленый свет, красный свет», а именно следят за тем, чтобы расходы соответствовали доходам. Помните: чтобы избавиться от заблуждения об «излишнем риске», используйте анализ, «включенность» и терпение.

Пятое распространенное заблуждение

Заблуждение: мои клиенты будут сотрудничать лишь со мной, поскольку только я обеспечиваю качественное обслуживание.

Истина: ваши клиенты лояльны по отношению не к вам лично, а к стандартам, которые вы олицетворяете.

Скажу вам по секрету: многим талантливым риэлторам не удастся полностью реализовать свой потенциал именно из-за этого заблуждения. Чтобы стать по-настоящему успешным агентом по недвижимости, вам не обойтись без помощников; в одних случаях будет достаточно двух-трех ассистентов, а в других — не менее десяти. Запомните: если вы хотите добиться максимально возможных объемов продаж, вам не обойтись без делегирования обязанностей и полномочий другим людям.

Пожалуйста, прислушайтесь к тому, что я сейчас говорю. Если вы не почерпнете ничего нового из остальной части этой книги, запомните одно: какие бы узкоспециализированные услуги вы ни предоставляли, их вполне могут оказывать и другие люди — в соответствии с теми же стандартами.

«При чем тут стандарты?» — спросите вы. Дело в том, что ваши уникальные услуги являются результатом выполнения ваших стандартов. Осознаете вы это или нет, но у вас уже есть определенное представление о том, насколько оперативно нужно откликнуться на запрос покупателя, как провести листинговое интервью или что говорить при обсуждении условий контракта. Успешные агенты всегда придерживаются собственных неписаных стандартов действий в той или иной ситуации,

которые им иногда трудно выразить словами. Однако все они могут точно назвать момент, когда их стандарты начинают снижаться.

Чтобы правильно делегировать полномочия, необходимо точно определить уровень обслуживания, которого ожидают от вас ваши клиенты и вы сами, а затем рассказать об этом вашим помощникам — чтобы они тоже могли предоставлять обслуживание необходимого качества. Помните, что вы можете поставить и сформулировать любую задачу, а значит, и делегировать ее выполнение в соответствии с заданными вами стандартами. Системы — это всего лишь дорожные карты, инструкции, которые помогают понять и повторить эти стандарты.

Если бы системы и стандарты не обеспечивали надлежащего уровня обслуживания, штат каждой компании состоял бы из одного человека. Когда мы говорим о стандартах качества в сфере услуг, какие компании первыми приходят вам на ум? Наверное, *Nordstrom*, *Ritz Carlton*, *Tavern on the Green* и другие компании, которые четко представляют себе, какого уровня обслуживания ожидают от них клиенты, и учат своих служащих работать в соответствии с надлежащими стандартами.

Прежде чем приступить к исполнению своих обязанностей, все служащие *Disney* должны пройти интенсивный курс подготовки в *Disney University*, во время которого они знакомятся с историей компании, заучивают план-схему «Диснейленда» и получают инструкции относительно того, как они должны себя вести и работать с клиентами. Философия *Disney* утверждает, что «залог нашего успеха — обслуживающий персонал». Там прекрасно понимают, что среднестатистический посетитель «Диснейленда» приезжает в парк раз в два с половиной года, поэтому он и ожидает от такой поездки очень много. Среднестатистический домовладелец приобретает новый дом раз в четыре года. Каковы его ожидания?

Мы продаем концепцию команды. Мы говорим: «Встречайте специалистов компании CC Sells».

Крис Кормак,
риэлтор-миллионер,
Ашберн (штат Вирджиния).
Объем продаж — 70 млн долл.

Смогут ли ваши ассистенты удовлетворять эти ожидания не хуже вас? Смогут, только с помощью систем и стандартов. Истина заключается в том, что когда вы систематизируете услуги в четко определенный стандарт (чтобы их могли предоставлять не только вы, но и ваши подчиненные), ваши клиенты получают более качественное обслуживание. Не это ли для вас главное?

Шестое распространенное заблуждение

Заблуждение: самое страшное — поставить перед собой цель и не достичь ее.

Истина: самое страшное — поставить перед собой цель и не пытаться достичь ее.

Страх перед неудачей настолько распространен, что ученые даже придумали ему отдельное название — какоррафиофобия. (А теперь попробуйте произнести это слово в три раза быстрее!) Основная проблема для некоторых из нас заключается в том, что преодолеть страх перед неудачей, особенно «публичной», очень трудно.

Когда я был еще ребенком, родители повесили в моей спальне плакат, который назывался «Портрет победителя». На этом плакате был приведен список.

- ✓ 1832 г. — потерпел фиаско в бизнесе. Банкротство.
- ✓ 1832 г. — потерпел поражение на выборах.
- ✓ 1834 г. — потерпел фиаско в бизнесе. Банкротство.
- ✓ 1835 г. — умерла невеста.
- ✓ 1836 г. — нервный срыв.
- ✓ 1838 г. — проиграл местные выборы.
- ✓ 1843 г. — потерпел поражение на выборах в конгресс США.
- ✓ 1848 г. — потерпел поражение на выборах в конгресс США.
- ✓ 1855 г. — потерпел поражение на выборах в сенат США.
- ✓ 1856 г. — потерпел поражение на президентских выборах, будучи кандидатом на пост вице-президента.

✓ 1858 г. — потерпел поражение на выборах в сенат США.

Но если бы мы остановились на этом месте, вы бы не узнали самого главного:

✓ 1860 г. — избран президентом Соединенных Штатов Америки.

Речь идет, конечно же, об Аврааме Линкольне. Я благодарю Бога за то, что мои родители тогда повесили этот плакат. Какая удивительная мысль: пока вы не сошли с дистанции, вы не проиграли. Если бы Линкольн сошел с дистанции в 1858 году, его имя сейчас было бы известно только историкам, потому что он никогда не стал бы тем выдающимся государственным деятелем, которого помнят и почитают до наших дней. Но он упорно стремился к своей цели и добился ее.

Если история чему-то и учит нас, так это тому, что за неудачей почти всегда следует успех. Примеров множество, самый яркий из которых, наверное, — Томас Эдисон, утверждавший, что тысяча его попыток были неудачными, и только с тысяча первой он изобрел электрическую лампочку. А что было бы, если бы он остановился после девятьсот девяносто девятой попытки? Теодор Гайзель (детский писатель, более известный как доктор Сьюз), прежде чем найти издательство, которое согласилось опубликовать его работу, получил двадцать семь отказов! Да зачем далеко ходить? Книга Марка Виктора Хансена «Chicken Soup for the Soul» в свое время была отвергнута более чем тридцатью издательствами, а на сегодняшний день во всем мире продано 70 миллионов ее экземпляров. Генри Форд пять раз становился банкротом. Том Лондри, Чак Нолл, Бил Уолш и Джимми Джонсон установили своего рода антирекорд Американской футбольной лиги — их команда выиграла лишь один матч в сезоне. Однако это не помешало им одиннадцать раз за период с 1974 по 1993 гг. взять главный трофей лиги.

Один из ключевых факторов успеха — это вера в то, что полоса неудач рано или поздно закончится. Видите ли, прежде чем преуспеть, практически все мы сталкиваемся с неудачами. Кто-то сходит с дистанции на полпути. А кто-то

Мы должны думать не о том, что нужно было сделать в прошлом, а о том, что можно (и нужно) сделать сейчас.

Рассел Шоу,
риэлтор-миллионер,
Феникс (штат Аризона).
Объем продаж — 50,6 млн долл.

упрямо идет вперед. Такие люди, как Эдисон, Форд и Линкольн, приучили себя к мысли о том, что неудачи — это ценный опыт, а не конец всему. Возможно, эти слова покажутся вам двусмысленными, но неудача — это прогресс. Благодаря ей вы, по крайней мере, поймете,

чего делать не нужно. Превратите свои неудачи в ступеньки на пути к успеху, как это сделал Линкольн.

Многие люди ошибочно полагают, что успех — это постоянное избегание неудачи. Однако, избегая неудачи, вы избегаете и трудностей. Удачная попытка избежать неудачи — это не успех. Удачная попытка избежать неудачи — это самая что ни на есть неудача. А успех — это постоянное стремление. Известный ученый Луи Пастер как-то заметил: «Хотите узнать секрет моего успеха? Моя сила исключительно в моем упорстве».

Постулат

Много лет тому назад я случайно услышал фразу: «Если чему-то суждено случиться, я в силах с этим справиться». Еще тогда мне подумалось, что это утверждение прекрасно побуждает к действиям. Через какое-то время я перефразировал это выражение, чтобы подчеркнуть веру в свои силы. Оно приняло у меня форму вопроса: «Если этому суждено случиться, то почему не со мной?». Но когда я произносил его про себя, в нем слышалось какое-то сомнение. Поэтому сейчас я говорю: «Если этому суждено случиться, то пусть это случится со мной». Пусть это выражение станет вашим кредо. Хотеть — значит быть способным сделать что-то, и вполне возможно, что ваша способность упрямо идти вперед к сияющим вершинам и учиться на собственных неудачах приведет вас к успеху. Итак, соберитесь

с силами — и смело вступайте в борьбу за максимальные объемы продаж недвижимости. Помните, если вы не начнете, результата не будет!

РЕЗЮМЕ

- ☑ Критически проанализируйте все свои убеждения, чтобы избавиться от заблуждений, в том числе и тех, которые были описаны в этой главе.
- ☑ Многие люди достигают успеха, и вам это тоже по силам.
- ☑ Если никому еще не удавалось сделать что-то на вашем рынке, это еще не означает, что это невозможно. Разработайте план, который учитывает все особенности вашего рынка, и — вперед!
- ☑ Посвящайте работе столько времени и сил, сколько необходимо. Великая мечта не требует, чтобы вы уделяли ей все свое время и внимание. Все, что вам нужно, это сосредоточиться и правильно распределить свои силы.
- ☑ Расширяя свой бизнес, вы на самом деле рискуете меньше, чем когда топчетесь на месте. Бездействие нередко сопряжено с большим риском, чем действие. Единственное, что вы должны контролировать, это соотношение расходов и доходов.
- ☑ Определив стандарты и обучив им ассистентов, вы сможете делегировать свои обязанности другим людям, а также привлекать средства, необходимые для дальнейшего роста. Помните: клиенты преданы не вам, а стандартам, которые вы олицетворяете.
- ☑ Не бойтесь неудачи. Самые успешные риэлторы воспринимают неудачи как ступеньки на пути к успеху. Единственная настоящая неудача — это отказ от дальнейшей борьбы или вообще нежелание попытаться.

ЧАСТЬ II

Четыре этапа



Увидеть миллион

Кто-то видит вещи такими, какими они есть на самом деле, и говорит: «Почему?» Я же вижу в своем воображении вещи, которых никогда не было, и говорю: «Почему бы и нет?»

Джордж Бернард Шоу

Строительство двадцатиполосной магистрали



Ваш образ мыслей очень важен. Особенно в начале пути. Осознав это на первой ступеньке карьерной лестницы, когда мне пришлось столкнуться с неопределенностью в разгар экономического кризиса, обусловившего серьезные изменения на рынке недвижимости, я дал себе клятву, что прежде чем действовать, я буду думать. И это

принесло свои плоды. Хорошо эти изменения иллюстрирует то, как я начал отвечать на телефонные звонки. Я хотел создать крупное агентство недвижимости, однако в моем распоряжении было лишь два местных офиса, а расширение этой «сети» в ближайшее время не представлялось возможным. Тем не менее я начал отвечать на телефонные звонки словами «Национальный офис слушает». Я понимаю, что это звучало несколько дерзко, однако такое, казалось бы, простое действие дало необходимый импульс развитию моей компании, зарядило сотрудников энтузиазмом и заставило их поверить в реальность воплощения долгосрочных целей. Нет никакого сомнения в том, что это мое «ноу-хау» внесло свой вклад в общий успех.

Тогда же мы задумались о том, что в будущем потребуется создать структуру, в которой будут задействованы даже не сотни, а десятки тысяч риэлторов, и разработали соответствующие схемы. Стоит заметить, что большинство этих схем работает и сегодня! Поскольку мы тогда увидели для себя перспективу и с самого начала предприняли соответствующие шаги, наше видение было подобно двадцатиполосной автомагистрали, которая и способствовала быстрому росту компании. У нас не было необходимости в крупной реорганизации. Умение мыслить может точно так же помочь вам в профессиональной и личной жизни. Роль мышления трудно переоценить.

Я научилась использовать креативную визуализацию. Я видела свой успех. Я рисовала в своем воображении то, как моя жизнь постоянно улучшается. Так я строила свою новую жизнь.

Элейн Нортроп,
риэлтор-миллионер,
Элликот-Сити (штат Мичиган).
Объем продаж — 71 млн долл.

Прежде чем начать зарабатывать деньги, нужно приобрести необходимые знания

Давайте снова вернемся к аналогии с подъемом на Эверест. Если обретение статуса успешного агента по недвижимости подобно восхождению на вершину горы, то первый этап, увидеть миллион, можно считать базовым лагерьем. Еще раз хотелось бы подчеркнуть, что качество подготовки, полученной на этом этапе, предопределяет то, насколько высоко вы сможете забраться.

Соответствующая подготовка поможет вам также избежать неудач. Многие ведущие риэлторы отмечают, что они осознали всю важность стратегического мышления только по прошествии нескольких лет после начала карьеры. Ошибки, совершенные ими, имели последствия, которые в ряде случаев

крайне негативно сказывались на развитии бизнеса. Одна женщина, с которой мне довелось побеседовать несколько лет назад, привела пример из своей карьеры в подтверждение того, насколько опасно начинать восхождение к вершине, не продумав его предварительно до мельчайших деталей. Как-то она разработала схему премирования своего ассистента, в которой размер премий был поставлен в прямую зависимость от его производительности. И через какое-то время эта агент оказалась в тупиковой ситуации: ее объемы продаж росли (как и себестоимость продаж), но вот прибыль почему-то оставалась на прежнем уровне. А все потому, что, по ее словам, она даже представить себе не могла, что наступит такой момент, когда разработанная ею прогрессивная схема ляжет на нее тяжким бременем. Выход из сложившейся ситуации только один: урезать премии ассистенту и тем самым подвергнуть себя риску потерять ценного работника. Вывод: чтобы избежать разного рода неприятностей на пути к вершине, необходимо видеть миллион с самого начала!

В этой главе мы рассмотрим.

- ☑ Девять способов мышления риэлтора-миллионера;
- ☑ Три кита риэлтора-миллионера;
- ☑ Восемь категорий цели риэлтора-миллионера.

Мысленно оперируя суммой в миллион долларов, вы сможете перенять не только образ мыслей и действий успешного агента по недвижимости, но и его представление о приоритетах. Опыт подсказывает ведущим риэлторам, что для них действительно важно, какие задачи можно делегировать своим помощникам, а какие — проигнорировать. Одна из самых главных наших задач — побороть соблазн «перескочить» через этап приобретения знаний. Это трудно, но необходимо.

Задумывались ли вы когда-нибудь над тем, почему студенты-медики, прежде чем получить лицензию практикующего врача, должны прослушать четырехлетний базовый университетский и четырехлетний специализированный курсы, год проработать интернами и два — ординаторами. Это может

показаться невероятным, но среднестатистический хирург учится почти двенадцать лет. Он еще не зарабатывает деньги, но инвестирует время и средства в свое будущее.

С другой стороны, агент по недвижимости... Впрочем, вам и так прекрасно известно, что мы, даже не получив сертификат об окончании курсов, уже думаем о том, как бы побыстрее начать зарабатывать деньги. Удивительно, но факт: многие из тех агентов, с которыми мне довелось встречаться, сначала вовсе не собирались работать в сфере недвижимости! Большинство из них освоили эту профессию, работая риэлторами по совместительству или же по выходным. Многие — причем в этом нет ничего предосудительного — стремятся начать зарабатывать деньги как можно скорее. И поскольку прежде они трудились в ипотечных компаниях или преподавали в колледже, им приходится приобретать все необходимые знания «на ходу». Следовательно, у них нет возможности сделать небольшую паузу и задуматься над тем, как им следует строить свою карьеру. Многие ли из тех агентов, которых вы лично знаете, действительно изучали все тонкости торговли недвижимостью, прежде чем перешли к практической деятельности? Конечно, они бы только выиграли, если бы в какой-то момент сказали себе: «Мне следует взять паузу и приобрести необходимые знания. Сперва я должен сделать шаг назад и получить представление об основных аспектах бизнеса». В этой связи стоит упомянуть известную книгу Наполеона Хилла, название которой очень точно отображает основную мысль этой главы: «Думай и богатей» (Эксмо, 2004).

Если вы уже настроены на борьбу, вам поначалу может показаться, что такая пауза — это лишь напрасная трата драгоценного времени, однако, как показывает опыт, в долгосрочной перспективе «Готовься, целься, пли!» всегда предпочтительнее, нежели «Готовься, пли, целься!» А за короткий срок значительных успехов достичь вряд ли получится.

Основная цель этапа «Увидеть миллион» заключается в том, чтобы научить вас учиться. Мы надеемся, что вы уже умеете мыслить масштабно (как успешный агент по недвижимости)

и что материал данной главы вам нужен для того, чтобы убедиться в правильности своего пути и восполнить некоторые пробелы. Однако большинство риэлторов не слишком утруждают себя размышлениями о том, почему им сопутствует (или не сопутствует) успех. Довольствуясь текущим положением дел или не имея четкого представления о своем потенциале, они предпочитают управлять своим бизнесом, опираясь на индивидуальную харизму, профессиональную этику и решительность. Несомненно, подобный подход заслуживает уважения. Но мы надеемся, что вы, прочитав эту главу, поймете, что только перед тем, кто сочетает такой подход с продуктивной умственной работой, откроется путь к вершине. Лично я давно понял одну вещь: если вы не подумали перед тем, как что-либо предпринять, думать после уже нет смысла.

Девять особенностей мышления риэлтора-миллионера

Эффективность формулы «Увидеть миллион» примерно на треть определяется отношением и перспективой. Но здесь я должен предостеречь вас. «Девять способов» — это не просто переформулированные популярные штампы о позитивном мышлении и постулатах. Если мы хотим изменить свои привычки, нам необходимо быть более конкретными и целеустремленными. Скажем, механик не сможет отрегулировать двигатель, руководствуясь лишь вашим утверждением о том, что «двигатель издает какой-то странный звук». Хороший механик, услышав нечто подобное, обязательно поинтересуется у вас, какой именно звук издает двигатель (скрежет, свист или, может, что-нибудь другое), при каких условиях это проявляется и когда вы заметили, что с двигателем что-то не в порядке. Если вы как риэлтор хотите усовершенствовать свой способ мышления и, подобно вышеупомянутому механику, преуспеть в своей области, вам необходимо сосредоточиться на нескольких вопросах.

В способе мышления успешного риэлтора можно условно выделить девять особенностей (рис. 2.1). Две из них — видеть большое почему и видеть большие цели и большие модели — выделяются на фоне остальных, поскольку они присущи практически всем ведущим агентам по недвижимости. Остальные семь — видеть возможности, действия, развитие, стандарты и сервис, не испытывать страха, мыслить конкурентно и стратегически — тоже важны, однако они только поддерживают две первые.

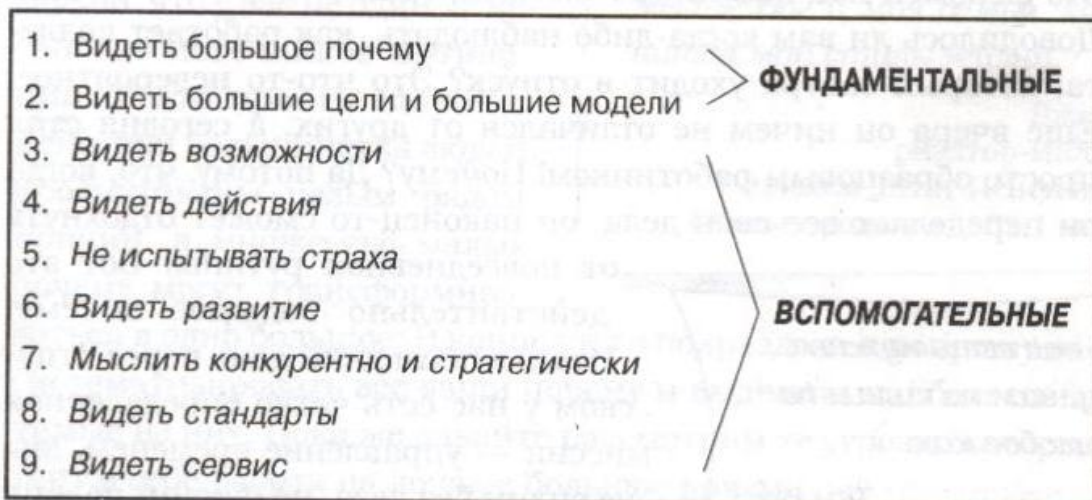


Рис. 2.1. Девять способов мышления риэлтора-миллионера

Общаясь с агентами по недвижимости, я всегда старался понять, как они мыслят. Когда какой-либо риэлтор рассказывает мне, каких результатов он достиг, я не комментирую его слова («хорошо» или «плохо»), а просто спрашиваю, насколько он удовлетворен ими. Далее осведомляюсь, почему он выбрал именно эту профессию и что его в ней привлекает. Благодаря этому через полчаса я уже могу определить, какие из девяти способов мышления риэлтора ему присущи, а какие — нет. Здесь я хотел бы отметить, что, хотя упомянутые способы и делятся на фундаментальные и вспомогательные, все они необходимы. Тем не менее первый и, пожалуй, основной способ мышления успешного риэлтора — видеть большое почему.



1. Видеть большое почему

сия либо потребность, которая позволяет вам сконцентрироваться. Именно большое почему заставляет успешных агентов двигаться вперед.

Блестящий пример того, как работает большое почему, — это феномен под названием «последний день перед отпуском». Доводилось ли вам когда-либо наблюдать, как работает коллега, который завтра уходит в отпуск? Это что-то невероятное! Еще вчера он ничем не отличался от других, а сегодня стал просто образцовым работником! Почему? Да потому, что, когда он переделает все свои дела, он наконец-то сможет отдохнуть

Если у вас есть нужное почему, вам по силам постичь любое как.

Тим Вуд,
риэлтор-миллионер,
Биг-Бер-Лейк
(штат Калифорния).
Объем продаж — 38 млн долл.

от повседневной рутины! Вот это действительно большое почему! Итак, в последний день перед отпуском у нас есть четко определенная миссия — управление временем. Мы не сидим без дела, не «висим» полдня в Интернете, не болтаем с коллегами. Мы внимательно прослушиваем поступившие на автоответчик звонки, просматриваем свой электронный ящик и даже

удаляем спам, чтобы наконец навести в почтовом ящике порядок. Мы даже не уходим на обед, а перекусываем на ходу. И к концу дня обнаруживаем, что выполнили такой объем работы, о котором раньше и мечтать не могли. А еще осталось время на то, чтобы собрать вещи в дорогу, отвезти четвероногого друга в гостиницу для домашних животных и позвонить на почту и предупредить, чтобы во время нашего отсутствия не приносили газеты. Это просто невероятно! Как такое возможно? Все дело в том, что большое почему наделяет нас огромной концентрацией и энергией, а малое почему — малой. Так вот, У УСПЕШНЫХ ЛЮДЕЙ ВСЕГДА ЕСТЬ БОЛЬШОЕ ПОЧЕМУ!

А теперь представьте себе, что вас подталкивает подобная цель каждый день. Насколько бы возросла ваша производительность? Достаточная ли у вас мотивация, чтобы каждый день выкладываться на все сто? Здесь я предлагаю сделать небольшую паузу, подумать над тем, что мотивирует вас, и зафиксировать свои мысли на бумаге.



Итак, продолжим. Мы надеемся, вы поняли, что такое большое почему. Вполне возможно, что у вас не один, а несколько источников мотивации. И это просто здорово. Действия большинства людей продиктованы целым рядом причин, а множество малых почему могут трансформироваться в одно большое. В конце этого подраздела я попрошу вас систематизировать все ваши почему и выделить наиболее значимые из них. Пока же давайте рассмотрим те угрозы, которые таит в себе работа на ложное большое почему.

Сначала меня мотивировали деньги. Теперь же для меня на первом месте Бог и моя семья. Мне нравится мой стиль жизни.

Джек Гросс,
риэлтор-миллионер,
Бетлехем (штат Пенсильвания).
Объем продаж — 132,1 млн долл.

Несколько лет назад накануне Рождества мы с моим другом обсуждали свои цели на предстоящий год. Сегодня, кстати, я уже не составляю для себя такие «новогодние резолюции». Понятно, что я хотел бы повысить свои объемы продаж и, соответственно, прибыль, однако это лишь одна из многих моих целей в бизнесе. Дело в том, что я давным-давно открыл для себя категории целей в бизнесе (подробнее об этом чуть позже). Каждый год я просто определяю для себя цели по каждой категории, а не перекраиваю всю систему. Для меня цели в бизнесе — это часть более масштабной персональной стратегии, которая позволит мне максимально реализовать свой потенциал и, соответственно, достичь определенных вершин в торговле недвижимостью. К сожалению, мой друг полагал, что цели — это прежде всего средство удовлетворить амбиции (и, возможно, материальные запросы), а не двигатель личностного развития. Это заблуждение и стало основной темой нашего разговора,

отрывок из которого я привожу ниже. Надеюсь, что он позволит вам осознать различие между теми, у кого есть большое почему, и теми, у кого его нет.

Друг. Когда я просматриваю твои записи о целях в бизнесе, мне так и хочется спросить: «Почему ты хочешь заработать все деньги?»

Я. Что ты имеешь в виду? Я вовсе не хочу заработать все деньги.

Друг. Тогда почему ты ставишь перед собой все эти цели? Они выглядят так, будто ты действительно хочешь заработать все деньги.

Я. Послушай, не в обиду будет сказано, но я, в отличие от тебя, работаю не ради денег.

Друг. Неправда.

Я. Нет, правда. Потому что, когда у тебя достаточно денег, ты перестаешь работать.

Друг. Что ты имеешь в виду?

Я. А то, что количество энергии, которую ты тратишь на работу, напрямую связано с количеством денег, которые ты получаешь. Ты точно знаешь, сколько ты хочешь заработать, и, когда ты зарабатываешь необходимую сумму, перестаешь работать. Ты работаешь ради денег.

Друг. Хм. Я, признаться, даже не задумывался об этом...

Я. Тогда тебе стоит задуматься. Можно даже копнуть немного глубже. Ты говоришь, что сейчас у тебя есть все, что тебе нужно, но вот мне кажется, что ты, вероятно, мог бы достичь к этому моменту гораздо большего в профессиональном плане. Что скажешь?

Друг. Гари, ты же знаешь, как я не люблю такие разговоры.

Я. Итак?

Друг. Ну хорошо, ты прав.

Я. Почему, по-твоему, так происходит? Может, твоя любовь к деньгам мешает тебе развиваться?

Друг. Но мне нужны деньги.

Я. Они нужны всем. Попробуй взглянуть на эту проблему под иным углом. Вот мне, например, тоже не обойтись без денег, но вся

разница между нами в том, что я никогда не работал исключительно ради денег. Никогда. Я даже никогда не думал об этом. Когда я просыпаюсь по утрам, то первым делом напоминаю себе о своей большой цели: реализовать свой потенциал и покорить все высокие вершины, которые я себе наметил. А деньги, которые я зарабатываю, — это лишь побочный продукт моего постоянного стремления реализовать себя. Вот почему я ставлю перед собой большие цели и полностью посвящаю себя работе.

Итак, вам необходимо подходить к определению своего большого почему с осторожностью. Мы надеемся, что вас мотивируют не только деньги или обеспеченная старость. Все дело в том, что в ваших силах достичь подобных целей гораздо быстрее, чем вы думаете, и если вы не проявите должную осторожность, то может случиться так, что вся оставшаяся жизнь для вас будет лишена смысла. Надеемся также, что вы точно определите, что вас мотивирует. Возможно, вам нравится сам процесс заключения сделки. Я знаю агентов (настоящих мастеров своего дела!), которые просто обожают трудные переговоры: они дают им возможность проявить себя, учесть интересы обеих сторон и выработать оптимальное решение. Такое большое почему действует долго.

Я также знаю риэлторов, которым больше всего на свете нравится предоставлять своим клиентам дополнительные услуги и вручать им ключи от «дома их мечты». Благодаря такому большому почему они становятся ценными финансовыми консультантами и помогают своим клиентам приобрести «дом своей мечты» за разумную цену.

Как вы уже, наверное, догадались, мое любимое большое почему — это то, что пробуждает в людях стремление реализовать свой потенциал. Это стремление не может предполагать конечной цели. Вам никогда не достигнуть той точки, где вы сможете искренне сказать самому себе: «Мне больше некуда развиваться». Самое же главное, что с помощью подобного большого почему вы можете наполнить свою жизнь неограниченными возможностями для постоянного развития — и то, о чем вы когда-то не смели и мечтать, станет реальностью. Ну а если вы

всегда будете стремиться работать на пределе своих возможностей, то и зарабатывать будете соответственно. Да, и еще: если у вас есть деньги, все то, что вы можете получить в обмен на них (подарки, путешествия, благотворительные взносы, хобби и пр.), может стать еще одним почему, которое будет частью вашего большого почему.

А теперь прервитесь на секунду и еще раз загляните в свои записи. Какие почему попали в ваш список? То из них, которому вы отведете первое место, и будет вашим большим почему. Если это большое почему выбрано верно, оно станет фундаментом для всех остальных. Тут можно провести аналогию с гусями, которые, как известно, совершают перелеты стройным косяком. Птица, которая летит впереди, выполняет львиную долю работы, а остальные знают, что им нужно просто следовать за ней. Ваше большое почему может выступать в аналогичной роли по отношению к остальным почему — то есть тянуть их за собой.

По моему глубокому убеждению, личностный рост значит гораздо больше любого большого почему. Тем, кто преуспел в бизнесе, это известно. Они знают, что если вы поставили перед собой цель реализовать себя, она затмевает все остальные почему и как бы «тянет» их за собой.

Стремление реализовать себя — и это также немаловажно — не позволит вам остановиться на полпути и довольствоваться малым. Так, Джим Коллинз в своем бестселлере «От хорошего к великому» (Стокгольмская школа экономики, 2001) отмечает: «Хорошее — враг великого... Очень мало кто живет превосходно, потому что так легко жить просто хорошо. Подавляющее большинство компаний никогда не становятся великими именно потому, что подавляющее большинство из них становятся вполне хорошими, и это их основная проблема». Я неоднократно убеждался в том, что, когда мы уже чего-то достигли, нам довольно сложно заставить себя не сбавлять обороты. Единственный способ преодолеть это естественное сопротивление — сделать стремление реализовать свой потенциал смыслом всего того, чем вы занимаетесь, сделать его вашим большим почему.

В связи с этим вспоминаются слова английского поэта Роберта Браунинга: «Нам выпало стремиться за пределы. Зря, что ли, существуют небеса?!» Важные почему, ведомые большим почему («Реализуйте свой потенциал на все сто»), позволят вам каждый раз достигать небес (рис. 2.2).

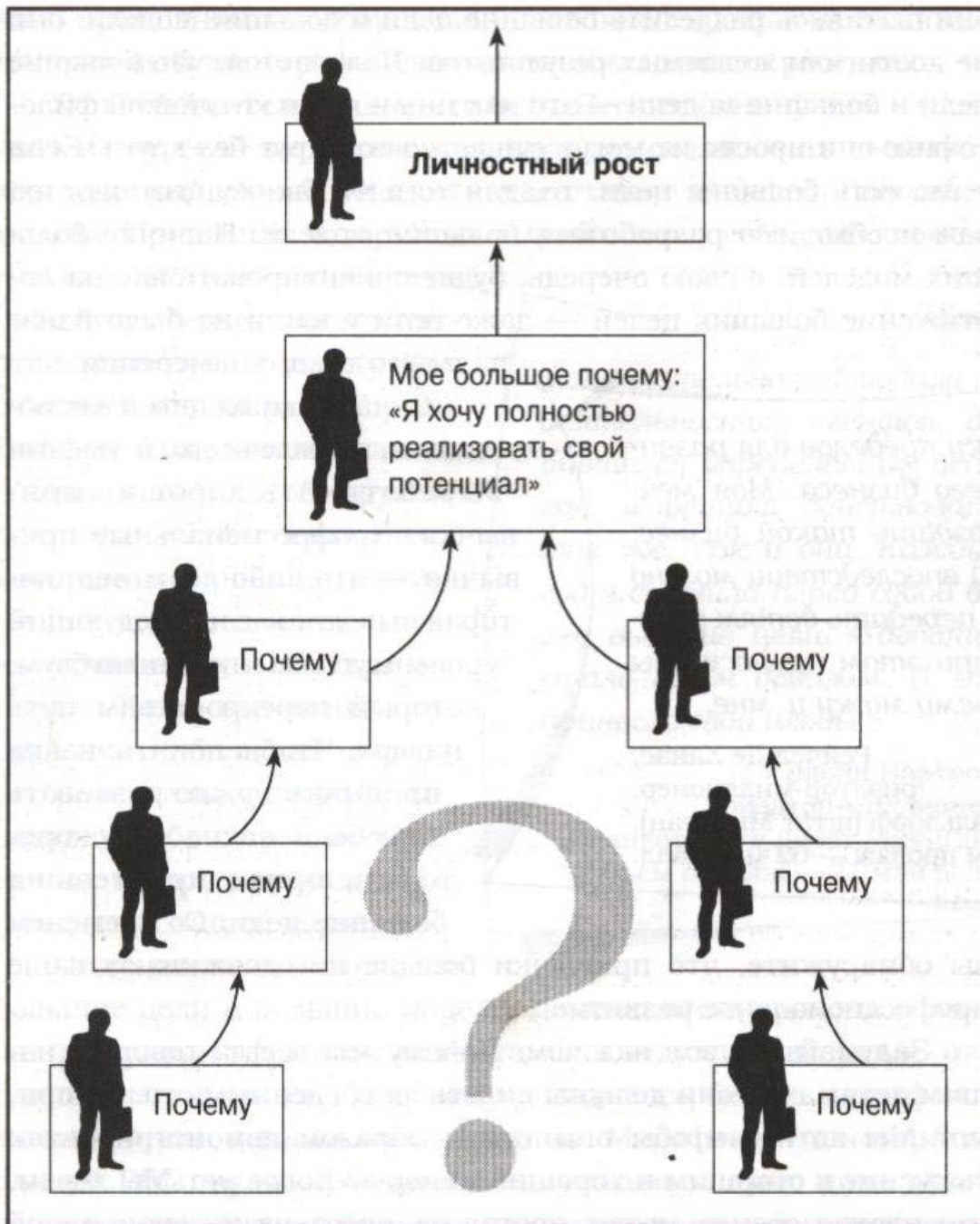


Рис. 2.2. Большое почему

2. Видеть большие цели и большие модели

Я не вижу пределов для развития своего бизнеса. Моя мечта — создать такой бизнес, который впоследствии можно было бы передать детям и который при этом приносил бы доход моему мужу и мне.

Рейчел Де Ханас,
риэлтор-миллионер,
Вальдорф (штат Мичиган).
Объем продаж — 52 млн долл.

Вторая фундаментальная особенность мышления успешного агента по недвижимости предполагает умение видеть большие цели и большие модели. Беседуя с ведущими риэлторами, мы обнаружили, что всякий раз, когда они пытались разделить большие цели и большие модели, они не достигали желаемых результатов. Получается, что большие цели и большие модели — это как инь и янь в китайской философии: они просто не могут существовать друг без друга. Если у вас есть большие цели, то, для того чтобы осуществить их, вам необходимо разработать большие модели. Наличие больших моделей, в свою очередь, будет ориентировать вас на достижение больших целей — даже если у вас и не было изначального такого намерения.

Сила больших целей заключается, прежде всего, в умении вырабатывать хорошие привычки. Профессиональные привычки — это либо лестница, которая выведет вас на следующий уровень успеха, либо шлагбаум, который перекроет вам путь вверх. Чтобы понять, какие привычки нужно развивать в себе, а какие — искоренять, ориентируйтесь на большие цели. Со временем

вы обнаружите, что привычки больше не сдерживают ваше профессиональное развитие.

Задумайтесь вот над чем. Почему мы всегда говорим нашим детям, что они должны сидеть за обеденным столом прямо? Мы хотим, чтобы они таким образом демонстрировали уважение к старшим и хорошие манеры? Вовсе нет. Мы знаем, что плохая осанка может поставить крест на их спортивной карьере, а позднее — еще и привести к серьезным проблемам

со спиной. Когда вы видите, что ваш ребенок сутулится, вы, наверное, думаете: «Если он будет продолжать в том же духе, в пятьдесят лет он уже не сможет поднять сумку с продуктами, не говоря уже о том, чтобы играть в гольф». Ради него вы ставите большие цели. Затем вы демонстрируете ему большую модель: «Ты должен сидеть прямо. Для этого отведи назад плечи и приподними подбородок» — вот она, хорошая привычка, которая не будет ограничивать потенциал вашего ребенка.

Это действительно очень просто. Все, что вам нужно, — понять идею: если вы хотите максимально реализовать свой потенциал, вы должны мыслить масштабно и видеть большие модели. Привычки, которые вы выработаете у себя, либо помогут вам достичь ваших целей, либо будут серьезным препятствием на пути к успеху. Как отмечает миллиардер Уоррен Баффет, большинство из нас слишком поздно обнаруживает, что «оковы привычек, которые мы раньше почти не ощущали, стали слишком тяжелыми и неподъемными». Когда вы начинаете свой путь с большой целью, вы сознательно вырабатываете у себя хорошие привычки, которые закладывают фундамент вашей карьеры.

Я внимательно наблюдала за деятельностью агентов, добившихся определенных успехов, и решила действовать так же, как и они. Каждый год я ставила перед собой более высокие цели. «Удвоить!» стало моим девизом. И это принесло свои плоды.

Элейн Нортроп,
риэлтор-миллионер,
Элликот-Сити (штат Мичиган).
Объем продаж — 71 млн долл.

Стоит также отметить, что большие цели и большие модели, помимо всего прочего, обладают мощным эффектом магнита. Они ведут нас вперед — от одной цели к другой. Тем, кому доводилось бежать марафон, этот принцип знаком очень хорошо. Марафон — дистанция длиной 26,2 мили, преодолеть ее довольно сложно даже подготовленному бегуну. Впрочем, после специальной подготовки она по силам и обычному человеку вроде нас с вами. Дистанция

длиной в 26,2 мили — это большая цель, и сегодня, после десятилетий исследований и экспериментов, появились большие модели, с помощью которых преодолеть ее может каждый. Я очень люблю смотреть вечерние новости в день крупного марафонского забега и слушать интервью с теми, кто бежал марафон впервые в жизни. Они обычно говорят: «Я никогда раньше не бегал больше, чем на три мили! Я не могу поверить в то, что пробежал всю дистанцию. Я даже не думал, что смогу это сделать». Это не передать словами — это нужно видеть.

Мне даже доводилось беседовать с теми, кто впервые в жизни пробежал марафонскую дистанцию, о том, как им удалось достичь своей цели. Чтобы подготовиться к «покорению вершины» (двадцать шесть миль), они каждую неделю увеличивали длину забега: сегодня — пять миль, в следующее воскресенье — семь и т. д. В какой-то момент они осознали, что им вполне по силам пробежать половину марафонской дистанции. Большинство людей воспринимают тринадцать миль бега как недостижимую цель. Но если перед вами изначально стоит более высокая цель и у вас есть модель ее достижения, половина марафонской дистанции представляется малой целью. Удивительно, не правда ли? Вы достигаете малой цели, потому что ваши привычки, питание и программа подготовки рассчитаны на великую цель. Большие цели и большие модели позволяют вам реализовать свой потенциал быстрее и с меньшими усилиями, чем вы себе представляли.

Этот принцип применим и к вашей карьере в сфере недвижимости. Чтобы заработать миллион, вы должны заключить энное количество сделок общей стоимостью около 80 млн долл. Для большинства из нас путь к такой цели вполне сопоставим с марафонской дистанцией! И пройти его до конца удастся немногим.

Наглядно это показано на рис. 2.3. На первом уровне мы видим привычки, которые позволяют заключать сделки общей стоимостью 2,5 млн. Но нетрудно заметить, что эти привычки являются составной частью того, что требуется для достижения следующего уровня — то есть 5 млн долл. Если вы

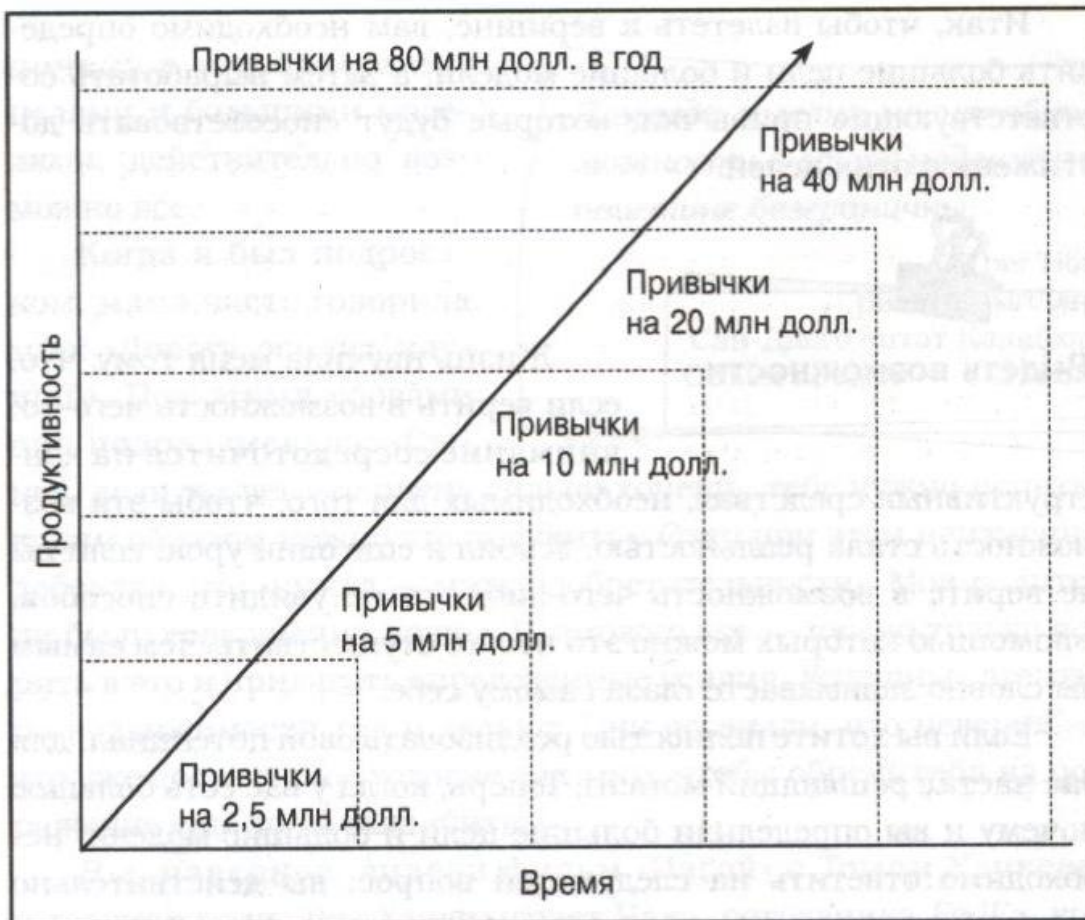


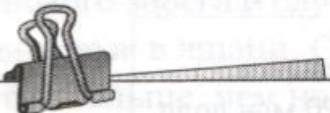
Рис. 2.3. Умение видеть большие цели и большие модели

ориентируетесь на привычки, необходимые для получения 2,5 млн долл., данные рамки станут для вас препятствием, которое необходимо преодолеть — разумеется, при условии что вы хотите достичь большего результата. Если же вы в самом начале своего пути вырабатываете привычки на 80 млн долл, эти рамки станут ступеньками лестницы, ведущей к вершине. Хелен Келлер в связи с этим как-то заметила: «Тот, в ком появилось стремление взлететь, больше никогда не захочет ползать».

Если у вас нет мечты, вы всю жизнь будете бороться со своими проблемами. Ваше будущее заставляет вас мобилизоваться уже сейчас — и в этом его сила.

Тим Вуд,
риэлтор-миллионер,
Биг-Беар-Лейк (штат Калифорния).
Объем продаж — 38 млн долл.

Итак, чтобы взлететь к вершине, вам необходимо определить большие цели и большие модели, а затем выработать соответствующие привычки, которые будут способствовать достижению этих целей.



3. Видеть возможности

Жизнь научила меня тому, что, если верить в возможность чего-то, внимание сосредоточится на кон-

структивных средствах, необходимых для того, чтобы эта возможность стала реальностью. Усвоил я еще один урок: если вы не верите в возможность чего-либо, то не увидите способов, с помощью которых можно это что-то осуществить. Тем самым вы словно завязываете глаза самому себе.

Если вы хотите полностью реализовать свой потенциал, для вас настал решающий момент. Теперь, когда у вас есть большое почему и вы определили большие цели и большие модели, необходимо ответить на следующий вопрос: вы действительно считаете, что можете стать риэлтором-миллионером? Ответом должно быть либо «да», либо «нет».

Размышляя о возможности чего бы то ни было, вы, как правило, проходите три этапа: 1) нет ничего возможного; 2) кое-что возможно; 3) возможно все. Многие люди считают, что «нет ничего возможного» — ведь они не привыкли видеть возможности. Они не предпринимают никаких шагов, и, понятное дело, ничего не происходит — в точности так, как они и думали. Однако большинство людей все-таки считают, что «кое-что возможно», поскольку они верят в силу позитивного мышления. Однако они считают это мышление вполне достаточным и не предпринимают никаких активных действий. Само по себе умение видеть возможности приносит эффект, но весьма небольшой. И лишь немногие добиваются выдающихся результатов. Как им это удастся? В первую очередь, благодаря тому что верят: «возможно все» — и готовы реализовывать задуманное. Когда умение видеть возможности подкреплено большим

почему с его большими целями и большими моделями, действительно возможно все.

Когда я был подростком, мама часто говорила мне: «Дорогу осилит идущий». Под этими словами она подразумевала: «Сы-

нок, если ты чего-то очень сильно хочешь, тебе нужно понять, каким образом можно это получить». Отец при этом неизменно добавлял, что «нужда — мать изобретательности». Мои родители были совершенно правы. Возможно все — нужно только верить в это и прилагать определенные усилия. Успешные агенты по недвижимости так и делают. Они осознали, что неверие — это уже достаточное условие для того, чтобы обречь себя на поражение еще до начала «битвы».

Вы, наверное, видели фильм «Изгой» с Томом Хэнксом в главной роли. Том Хэнкс играет Чака, сотрудника FedEx, которому много лет пришлось провести на необитаемом острове. В основе сюжета фильма лежат отношения главного героя с Уилсоном — волейбольным мячом, который Чак нашел в обломках своего разбившегося самолета. Одиночество и отчаяние в отношениях Чака со своим воображаемым другом Уилсоном вызывают у зрителя чувство жалости (а иногда и улыбку). Однако ключевую роль в судьбе Чака сыграл не мяч, а коробочка с изображенными на ней крыльями ангела. Так как Чак решил не открывать «ангельскую коробочку», пока не выберется с острова, она в конечном итоге стала олицетворением его спасения. Сценарист Уильям Бройлз-младший ввел эту коробочку в сценарий фильма именно как символ надежды. Перед этим Бройлз провел собственное исследование: он прочитал несколько дневников жертв кораблекрушений, обреченных на одиночество на необитаемом острове, и выделил для себя главное: зачастую разница между теми, кому удастся выжить, и теми, кто погибает, определяется наличием или отсутствием

Я всегда мыслил масштабно. Возможности в сфере недвижимости поистине безграничны.

Грег Нойман,
риэлтор-миллионер,
Сан-Диего (штат Калифорния).
Объем продаж — 113 млн долл.

веры в свое спасение. В случае с Чаком возможность спасения была напрямую «привязана» к коробочке с крыльями ангела.

Спросите у себя: «Когда я сталкиваюсь с проблемой, какая мысль мне первой приходит в голову: могу ли я ее решить или меня ждет неудача?» Это своего рода тест. Чтобы достичь максимального успеха, вы также должны постоянно отвечать еще вот на какой вопрос: «Если я хочу этого добиться, что должно случиться, чтобы я этого все-таки добился?» Ну и, разумеется, нужно верить в то, что ваши усилия — даже если это будут пробы и ошибки — сделают возможным достижение ваших целей.

Ведущие агенты по недвижимости хорошо знают поговорку «Действуй так, как будто проиграть невозможно» и руководствуются ею в своей работе. Помните: когда умение видеть возможности подкрепляется соответствующими действиями, возможно все.

4. Видеть действия

Когда у вас есть большие цели и большие модели, подкрепленные большим почему, вы начинаете

видеть возможности и верить в то, что нет ничего невозможного. Теперь, когда вы поверили в то, что осуществить вашу большую цель вполне реально, вы начинаете разрабатывать планы и концентрируетесь на том, как претворить в жизнь задуманное. Другими словами, вы начинаете видеть действия.

Давайте на секунду вернемся к Чаку — герою Тома Хэнкса из фильма «Изгой». Да, коробочка с крыльями ангела действительно сыграла ключевую роль в его умении видеть возможности, что позволило ему прожить на необитаемом острове целых четыре года. Однако более значимым является тот факт, что эта коробочка вселила в Чака желание и веру, побудившие его к конкретным действиям. Движимый верой в то, что у него все получится, Чак построил плот и вышел на нем в открытое море, рассчитывая, что рано или поздно на его пути встретится судно и он будет спасен. Итак, если вы действительно хотите

реализовать имеющиеся у вас возможности, размышления о них должны быть подкреплены действиями.

Большинство из нас на этом этапе сталкивается с одним подводным камнем: мы собираем все необходимое для того, чтобы добиться успеха, но потом не спешим спускать на воду спасательный плот, а предпочитаем еще немного подумать. Таким образом, мы просто прячемся за постоянным бездействием, придумывая для него одно красивое название за другим — дополнительные исследования, планирование, подготовка. Если вы готовы действовать — действуйте, и не нужно тянуть время! Ведущие риэлторы осознают пагубную природу бездействия и предпринимают конкретные шаги, приближающие их к большой цели. Стоит отметить, что эти люди очень решительны. Но даже они не могут изо дня в день полагаться лишь на то, что им дано от рождения. Иногда им не обойтись без посторонней помощи.

Большие модели помогают тем, кто всегда ориентирован на действия (а также тем, кто не всегда нацелен на действия), собственно действовать. Модель — это заблаговременно разработанный и систематизированный план, который должен трансформироваться в ряд действий, предпринимаемых вами каждый месяц, неделю, день. Модели ориентируют на совершение действий, а также дают возможность сделать правильный выбор или принять правильное решение.

Итак, мы увидели, что большое почему, которое наделяет вас стремлением к действиям, реализованных в больших моделях, позволяющих сосредоточиться на выполнении задуманного, — это эффективные средства достижения больших целей.

Я обожаю активные действия. Именно это в сфере недвижимости мне нравится больше всего.

Дон Железняк,
риэлтор-миллионер,
Скотсдейл (штат Аризона).
Объем продаж — 77 млн долл.

Если я буду делать то, что нужно, деньги придут сами.

Барбара Уилсон,
риэлтор-миллионер,
Медина (штат Огайо).
Объем продаж — 57,3 млн долл.



5. Не испытывать страха

вами овладевает страх потерпеть неудачу. Этот страх парализует волю и рассудок. Когда вы начинаете думать о возможной неудаче, трудно мыслить логически. Поэтому, если вы чувствуете, что страх сковывает ваши движения, сделайте паузу и обдумайте как следует сложившуюся ситуацию.

Если вы видите возможности, вы верите в то, что возможно все, в том числе и реализация вашей большой цели. Однако, для того чтобы «сделать это», вам придется «сделать что-то», т. е. предпринять определенные действия. Ошибки на вашем

Неудачи как таковой не существует. Вы либо побеждаете, либо учитесь. И первое, и второе идет вам только на пользу.

Тим Вуд,
риэлтор-миллионер,
Биг-Беар-Лейк (штат Калифорния).
Объем продаж — 38 млн долл.

пути неизбежны, я хочу это особо подчеркнуть, но они не фатальны (если только вы сами не сделаете их такими). Более того, в них есть позитивная сторона: ведь на них вы учитесь. Поэтому никогда не позволяйте страху парализовать вас — что-то, а бездействие точно не пойдет вам на пользу.

Интересно, что некоторых людей страх перед неудачей, наоборот, побуждает к действиям — и это прекрасно. Многие из тех, кто преуспел в сфере недвижимости, реализовали свой потенциал только потому, что им претила сама мысль о каком-либо ином исходе.

В конце концов у каждого из нас были и будут неудачные попытки. Все дело только в том, как мы сами к ним относимся. Неудачные попытки — это всегда новый опыт, и поэтому ни в коем случае не опускайте руки! Изобретатель Чарльз Кеттеринг в связи с этим отмечает: «Неудачной не должна быть только последняя попытка». Если вы к чему-то стремитесь

на самом деле, вы еще ничего не потеряли.

Блестящий пример: финальный забег конькобежцев на зимних Олимпийских играх 2002 года в Солт-Лейк-Сити. Его безусловным фаворитом считался американский конькобежец Аполло Энтон Оно; он вышел первым на последний круг — и, казалось, уже ничто не может помешать

ему стать олимпийским чемпионом. Но тут Оно вдруг потерял равновесие и упал, увлекая за собой других конькобежцев. Шокированные болельщики только охнули — на ногах удержался лишь безнадежно отставший австралиец Стивен Брэдбери, который неспешно финишировал, завоевав олимпийское «золото». Но пока остальные упавшие конькобежцы были парализованы осознанием того, что все потеряно, Оно сумел собраться с духом и финишировал вторым. То, что для многих спортсменов в этой ситуации было бы очевидной неудачей, стало одним из самых запоминающихся моментов той Олимпиады.

Большое почему поможет вам выработать силу и мотивацию, которые являются «побочным продуктом» вашего самого большого страха — страха не реализовать свой потенциал. Благодаря ему вы сможете преодолевать различные препятствия, не теряя при этом ни темпа, ни веры в свои силы на бесконечном пути к желанной вершине.

Я не боюсь постучать в чужую дверь или заговорить с незнакомым человеком. Мне кажется, иначе вести бизнес невозможно.

Джо Ротшильд,
риэлтор-миллионер,
Кейти (штат Техас).
Объем продаж — 106,9 млн долл.

6. Видеть развитие

В основе этой особенности мышления лежит осознание того, что прорывы очень часто происходят благодаря усилиям и настойчивости. Хотя умение видеть развитие тесно связано с отсутствием страха, оно все же представляет собой шаг вперед. Говоря сухим языком

статистики, чем больше попыток вы делаете, тем больше у вас шансов добиться успеха. Если ученый говорит вам, что у вас есть только одна возможность из тысячи добиться конкретного результата, это значит, что если вы сделаете тысячу попыток, то гарантированно получите этот результат. Поэтому главное здесь — количество попыток. Чем их больше, тем больше шансов на успех.

Дэвид Бейлз и Тед Орланд в своей замечательной книге «Art & Fear» приводят интересную историю о том, как один учитель

Если вы последовательны и сформировали прекрасную команду, результаты не заставят себя ждать.

Шерри Уилсон,
риэлтор-миллионер,
Пурсевиль (штат Вирджиния).
Объем продаж — 102,6 млн долл.

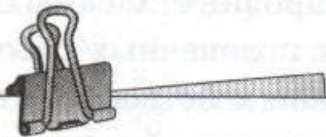
по гончарному искусству условно разбил класс на две группы и сказал своим ученикам, что для первой — выполненная работа будет оцениваться только по качественным, а для второй — по количественным показателям. Уче-

ники первой группы получают высший балл при условии, что они вылепят один, но «безупречный» горшок. Ученики второй — при условии, что за определенное время изготовят не менее пятидесяти горшков; при меньшей производительности они будут наказаны. Результаты оказались довольно неожиданными. Первая группа большую часть отведенного времени потратила на планирование «безупречного» горшка и только потом приступила к лепке. Горшок, который у них получился, однако, был далеко не идеальным — скорее всего, им просто не хватило умения. Ученики же второй группы создавали горшок за горшком, учились на своих ошибках и постепенно совершенствовали технику лепки. Если вы еще не догадались, то та группа, которой было дано задание вылепить как можно больше горшков, превзошла группу, для которой определяющим критерием было качество, как по количеству, так и по качеству получившихся горшков.

Успешные риэлторы не делят последствия своих действий на «положительные» и «отрицательные». Они называют

развитием любой результат. Неудачи для них — это всего лишь ступеньки на пути к успеху, ценный опыт, без которого не обойтись. Ведущие агенты по недвижимости также осознают, что настойчивость и упорство всегда приносят желаемые плоды.

На пути к вершине ошибки неизбежны. Не забывайте о том, что ошибки — это развитие. В качестве иллюстрации данного тезиса я хотел бы рассказать о следующем случае. Однажды легендарный предприниматель Эндрю Карнеги пригласил в свой кабинет одного из сотрудников. Этот человек принял неверное решение, которое обошлось компании Карнеги в 1 млн долл. Войдя в кабинет, он первым делом попросил у босса прощения, а потом сказал, что прекрасно понимает, почему его увольняют. Карнеги удивленно возразил: «Зачем же мне увольнять вас, если я только что вложил в ваше образование один миллион долларов?» Прогресс важен, его добиваются лишь те, кто делает попытки. Количество рано или поздно переходит в качество.



7. Мыслить конкурентно и стратегически

Большинство из нас играют в «Менеджера» или «Монополию» ради удовольствия. Тем не менее проигрывать не нравится

никому (особенно если предварительно оговорено, что проигравшему придется вынести мусор или помыть посуду), и вы не позволяете себе играть спустя рукава. Вы стараетесь думать на несколько ходов вперед, чтобы обыграть своих друзей. Когда я советую риэлторам мыслить конкурентно и стратегически, я рекомендую им рассматривать свою карьеру как игру.

Играя в настольную игру «Риск» со своим сынишкой, я не раз наблюдал, как в общем-то бесхитростный ребенок превращается в маленького Наполеона, намеревающегося во что бы то ни стало «устранить» меня. Если каждый из нас — даже самый добрый ребенок — может соперничать с другими в игре, почему бы нам не задействовать принципы стратегического и конкурентного мышления в своей карьере? При этом мы

Я хочу побеждать. Я хочу заключать сделки. Мне не довелось получить ежегодной награды, вручаемой лучшему питчеру высшей лиги, но я достиг этого уровня в сфере недвижимости.

Майк Мендоза,
риэлтор-миллионер,
Феникс (штат Аризона).
Объем продаж — 60 млн долл.

получили бы гораздо больше удовольствия от своей работы.

Почти все риэлторы, с которыми нам довелось беседовать в процессе написания этой книги, любят соревноваться. Они обожают свою работу. Они стараются мыслить стратегически. В результате работа для них стала сродни увлекательной и азартной игре.

Когда они идут на встречу с владельцем недвижимости, они продумывают свою

стратегию вплоть до мельчайших деталей. И если им удастся заключить сделку — это победа!

Энсон Дорранс, легендарный тренер женской футбольной команды университета Северной Каролины, с самых первых дней своей работы заставлял своих подопечных работать на тренировках так же, как они привыкли действовать в игре. До этого футболистка, сбив в ходе тренировочной игры товарища по команде в попытке завладеть мячом, обычно сразу же извинялась, не используя полученного преимущества. Дорранс понимал, что, если игроки его команды будут извиняться друг перед другом на тренировке за нечетко выполненный технический прием, они будут так же поступать и в игре. Ему пришлось разъяснить своим подопечным, что агрессивность и дух соперничества в рамках тренировок только приветствуется и что этого ни в коем случае не следует избегать. Он разработал систему поощрительных баллов для футболисток, начисляемых как за тренировочные упражнения (бег на 100 метров, прыжки в длину и пр.), так и за самоотдачу в ходе тренировочных игр (количество выигранных единоборств). Каждый вечер помощники тренера подсчитывали баллы своих подопечных и составляли список, где напротив фамилии футболистки значилось количество заработанных ею за день баллов (по убыванию). Этот список затем вывешивался на двери кабинета Дорранса.

Неудивительно, что девушки стали относиться к тренировкам по-другому: никому ведь не хотелось увидеть свою фамилию в хвосте списка.

В конце концов соперничество стало неотъемлемой частью их образа мышления. Они ожидали от своих товарищей по команде максимальной отдачи на тренировках, а ее отсутствие воспринималось как проявление неуважения. Соперничество прочно вошло в культуру команды; именно оно стало ключевой составляющей успеха: за двадцать два года существования женской футбольной лиги команда университета Северной Каролины выигрывала чемпионат семнадцать раз! Когда у Дина Смита, баскетбольного тренера университета Северной Каролины, удостоившегося чести быть увековеченным в Зале спортивной славы, спросили, как он относится к тому, что женская футбольная команда университета не менее популярна в стране, чем мужская баскетбольная, он сказал: «Женская футбольная команда у нас всегда пользовалась большей популярностью. Мы просто стараемся не отставать от нее».

Чтобы относиться к бизнесу как к игре, необходимо прежде всего научиться мыслить стратегически. Проблема тут заключается в том, что большинство агентов по недвижимости не умеют отличать правила (как играть) от стратегии (как выигрывать). Правила в сфере недвижимости не имеют ничего общего с зарабатыванием денег. Основной упор в них делается на поведении, этике и протоколе. Однако же вы можете быть непревзойденным знатоком поведения, этики и протокола и вместе с тем едва сводить концы с концами! Только не подумайте, будто я намекаю на то, что ради процветания нужно пренебрегать правилами. Правила лишь оговаривают требования и ограничения. Я целиком и полностью выступаю за игру по правилам; но правила не помогут вам добиться успеха — для этого нужны соответствующие стратегии. Ниже приведен короткий диалог, который мне доводилось слышать очень много раз.

Неудачник. Получится ли?

Успешный человек. А кто сказал, что у нас не получится?

Те, кто живет по правилам, привыкли воспринимать все буквально. Те же, кто мыслит стратегически, использует свои творческие способности и не ограничивает себя теми или иными рамками. Это, скажем, Уильям «Кенди» Каммингс, который в 1863 г. впервые применил крученный удар в бейсболе. Только представьте себе ту игру, когда он впервые совершил такой бросок, — мяч летит довольно медленно, и отбить его, казалось бы, несложно. Но у защитников ничего не получается! Наверняка они жаловались судьям, утверждая: «Это нечестно! Так делать нельзя!» В правилах бейсбола четко указано, каким должен быть мяч для игры в бейсбол и как надо бить по нему битой, а также многое другое, но ни слова о том, что мяч должен лететь по прямой линии. Каммингс понимал это, и, наверное, именно по этой причине его имя увековечено в Зале спортивной славы в Куперстауне, штат Нью-Йорк. Его стратегическое мышление коренным образом изменило игру. Любой бейсболист вам скажет, что отбить быстро летящий мяч может каждый, а вот отбить мастерски закрученный мяч под силу только профессионалу. Свои каммингсы есть в каждом виде спорта и в каждом виде деятельности. Те, кто привык мыслить стратегически, не только добиваются значительных успехов, но и вносят значительные коррективы в рабочие процессы.

Приступая к работе, помните, что, для того чтобы реализовать себя на все сто в той или иной области, вам необходимо относиться ко всему как к игре — то есть мыслить конкурентно и стратегически. Начните там, где правила теряют силу, и постарайтесь бросить вызов конкурентам.



8. Видеть стандарты

Если вы планируете добиться успехов — значительных успехов! — в сфере недвижимости, вам придется уделить особое внимание стандартам. Стандарты — это то, что позволяет определить уровень эффективности нашей деятельности и затем следить за тем, чтобы не опускаться ниже этого уровня. Подумайте вот

о чем: мы устанавливаем стандарты учебы для наших детей и, если они приносят домой отметки, которые этим стандартам не соответствуют, отчитываем их или принимаем другие меры. Если вы работаете в одиночку, ваша задача — установить, внедрить и четко обозначить, например, такие стандарты, как собственная презентация. Если же у вас есть помощники, ваша задача — дать четкое определение своим стандартам, практиковать их самому и следить за тем, чтобы и ваш персонал действовал в соответствии с ними.

Занимаясь собственным бизнесом, вы имеете четкое представление о своих стандартах, и поэтому этот вопрос становится для вас актуальным только тогда, когда вы нанимаете помощника. Основные проблемы для большинства из нас возникают при знакомстве новых сотрудников со стандартами и обеспечении их соблюдения.

Обычно ассистентов нанимают тогда, когда сами риэлторы уже справиться не могут. При этом они зачастую так рады долгожданной передышке, что даже и не думают следить за тем, учитывают ли новые сотрудники в своей работе принятые стандарты.

Если вы хотите нанять помощника, для начала вам необходимо запастись терпением. Как показывает практика, имея толкового ассистента, можно запросто удвоить свой объем продаж. (Если у вас еще нет помощников, прочитайте последнее предложение еще раз!) А вот прием на работу не слишком умелого ассистента может обернуться убытками. К сожалению, многие агенты предпочитают в процессе поиска помощника руководствоваться не стандартами, а расчетом. К примеру, дочь вашего друга только что закончила колледж, и ей, есте-

Все наши сотрудники проходят через так называемый «подготовительный лагерь компании СС». Мы учим их тому, как продавать недвижимость на нашем уровне. Внушаем им, что они команда чемпионов. И ожидаем, что они будут полностью выкладываться на работе.

Крис Кормак,
риэлтор-миллионер,
Ашберн (штат Вирджиния).
Объем продаж — 70 млн долл.

ственно, необходимо устроиться на работу. Вы берете ее к себе, поскольку вам нужен помощник, или вы просто хотите, чтобы ваш друг оказал вам какую-нибудь услугу. Таким образом, вместо того чтобы искать людей, которым не понаслышке знакомы практикуемые вами стандарты, вы руководствуетесь расчетом. Преуспевающие риэлторы понимают, что, если у вас подобраны толковые сотрудники, вам не составит особого труда выйти на объем продаж в 20 млн долл., и даже в 80 млн долл. Первостепенное значение тут имеет то, кого вы берете на работу и какие стандарты вы устанавливаете.

Итак, если вы решили расширить свой бизнес и нанять помощников, с самого начала четко разъясните им свои стандарты и следите за тем, чтобы они соблюдались. Большие намерения заслуживают большого внимания! Однако вы должны регулярно проверять, сбываются ли ваши ожидания. Риэлторы-миллионеры оперируют стандартами сами и приучают к этому своих ассистентов.

9. Видеть сервис

Практически все известные нам крупные риэлторы осознают значимость качественного обслуживания. На первое место они

ставят отзывы клиента. Они всегда думают о сервисе. Многие ведущие агенты, стремясь выйти на высокий уровень объемов продаж, не выставляют напоказ свою приверженность качественному обслуживанию, но поверьте мне на слово: все они четко осознают его значимость. Обслуживание — это душа и сердце их бизнеса. Наши исследования показали, что это осознание включает три компонента. Во-первых, они знают, почему потенциальным клиентам следует обращаться именно к ним. Во-вторых, они знают, как им выполнить поставленную задачу. Профессионалам не составляет труда рассказать, какие услуги — мы называем это уровнем обслуживания — они предоставляют. И в-третьих, они ставят потребности клиента

превыше всего. Мы называем это обязательством доверенного лица. Давайте рассмотрим эти три компонента подробнее.

Цель

Ведущие риэлторы всегда четко представляют себе, почему потенциальным клиентам следует обращаться именно к ним; им не составляет особого труда разъяснить это кому угодно в какое угодно время суток. Цель любого продавца — получить максимальную сумму денег за минимальный срок и с минимальными трудозатратами. Цель любого покупателя — найти удовлетворяющий всем требованиям дом за оптимальную цену в нужное время и, опять-таки, с минимальными трудозатратами. Обслуживание начинается именно с разъяснения того, почему потенциальному продавцу или покупателю недвижимости следует воспользоваться вашими услугами.

Уровень обслуживания

Лучшие агенты по недвижимости могут трансформировать цель — а также причину, по которой потенциальным клиентам следует обратиться именно к ним, — в набор конкретных услуг, которые они предоставят. Мы называем это уровнем обслуживания. Он определяет, какие услуги будут оказаны клиенту. После тщательного анализа видов услуг мы определили десять основных (табл. 2.1 и 2.2).

Доверенное лицо

Самые лучшие агенты по недвижимости предоставляют такое обслуживание, которое выходит за рамки их цели и перечня услуг. Это обязательство перед своим потенциальным клиентом действовать в качестве его доверенного лица, при котором интересы клиента ставятся выше всех остальных интересов (и даже своих собственных). Обязательство выполнять функции доверенного лица не входит в обязанности агента-посредника. Агент — доверенное лицо действует не только в соответствии с установленными законом требованиями, но и печется об интересах своих клиентов. Здесь следует заметить, что

Таблица 2.1

Десять основных услуг, оказываемых продавцами недвижимости

1. Анализ потребностей: а) проанализировать потребности и пожелания потенциального покупателя; б) помочь покупателю определить, каким должен быть его «идеальный дом». 2. Предварительное изучение возможности ипотечного кредитования: а) направить потенциального покупателя к специалисту по ипотеке; б) получить предварительное право на ссуду или предварительное подтверждение от банка; в) помочь с выбором оптимального плана погашения ипотеки. 3. Информация о потенциальном районе проживания: а) определить основные критерии для поиска наиболее подходящих районов проживания; б) предоставить список подходящих районов проживания с соответствующей информацией по каждому из них. 4. Поиск объекта: а) организовать и составить график поиска жилья; б) в процессе поиска предоставлять свежую информацию, организовывать поездки для осмотра объектов, выставленных на продажу. 5. Выработка предложения: а) сопоставить имеющиеся варианты и принять решение; б) дать советы, касающиеся условий предложения и вопросов, связанных с ним; в) заполнить форму договора — предложения о покупке.	6. Обсуждение условий покупки: а) представить предложение; б) обсудить условия договора. 7. Координация действий перевозчиков: а) дать советы относительно выбора перевозчиков и контролировать процедуру выбора; б) координировать процесс переезда. 8. Подготовка к заключению договора: а) координировать и контролировать процесс оформления документации; б) дать соответствующие рекомендации в процессе подготовки к заключению сделки. 9. Заключение сделки: а) тщательно проанализировать всю договорную документацию; б) решить вопросы, которые могут возникнуть непосредственно перед подписанием договора; в) оформить сделку в соответствии с предусмотренной законодательством процедурой. 10. После заключения договора: а) координировать процесс переезда; б) содействовать решению вопросов, возникающих на этом этапе.
---	--

Таблица 2.2

Десять основных услуг, оказываемых потенциальному покупателю

1. Анализ потребностей: а) проанализировать потребности и пожелания потенциального покупателя; б) помочь покупателю определить, каким должен быть его «идеальный дом».	6. Обсуждение условий покупки: а) представить предложение; б) обсудить условия договора.
2. Предварительное изучение возможности ипотечного кредитования: а) направить потенциального покупателя к специалисту по ипотеке; б) получить предварительное право на ссуду или предварительное подтверждение от банка; в) помочь с выбором оптимального плана погашения ипотеки.	7. Координация действий перевозчиков: а) дать советы относительно выбора перевозчиков и контролировать процедуру выбора; б) координировать процесс переезда.
3. Информация о потенциальном районе проживания: а) определить основные критерии для поиска наиболее подходящих районов проживания; б) предоставить список подходящих районов проживания с соответствующей информацией по каждому из них.	8. Подготовка к заключению договора: а) координировать и контролировать процесс оформления документации; б) дать соответствующие рекомендации в процессе подготовки к заключению сделки.
4. Поиск объекта: а) организовать и составить график поиска жилья; б) в процессе поиска предоставлять свежую информацию, организовывать поездки для осмотра объектов, выставленных на продажу.	9. Заключение сделки: а) тщательно проанализировать всю договорную документацию; б) решить вопросы, которые могут возникнуть непосредственно перед подписанием договора; в) оформить сделку в соответствии с предусмотренной законодательством процедурой.
5. Выработка предложения: а) сопоставить имеющиеся варианты и принять решение; б) дать советы, касающиеся условий предложения и вопросов, связанных с ним; в) заполнить форму договора — предложения о покупке.	10. После заключения договора: а) координировать процесс переезда; б) содействовать решению вопросов, возникающих на этом этапе.

в сфере недвижимости встречаются два вида агентов: агент-функционер и агент — доверенное лицо (табл. 2.3). У функционера налажены исключительно деловые отношения со своими клиентами: он выполняет поставленную перед ним задачу. Доверенное лицо не только выполняет свои непосредственные

Таблица 2.3

**Сравнительная характеристика различий
между функционером и доверенным лицом**

Функционер	Доверенное лицо
Сугубо деловые отношения	Доверительные отношения
Берет на себя малую ответственность	Берет на себя большую ответственность
Использует только часть своих навыков	Задействует все свое мастерство и умение
Фиксирует информацию	Воспринимает информацию
Удовлетворяет потребности	Предвидит потребности
Обрабатывает информацию	Анализирует информацию
Составляет мнение на основе неполной картины	Составляет мнение на основе полной картины
Предоставляет информацию	Советует и консультирует
Его действия направляют другие	Своими действиями руководит сам
Минимальная ответственность перед законом	Максимальная ответственность перед законом
Наемный работник	Партнер
Выполняет поставленную задачу	Несет ответственность за результат
Рассказывает и продает	Консультирует и наставляет
Не участвует в принятии решений	Участвует в принятии решений
Действует в соответствии с правилами и процедурами	Иногда полагается на свой опыт и интуицию
Легко заменим	Незаменим
Минимальный гонорар	Максимальный гонорар

функции, но и стремится наладить доверительные отношения с клиентом, потому что он в полной мере ощущает ответственность за результат.

Интересно, что доверенному лицу вполне по силам выполнять работу агента-функционера, а вот агент-функционер вряд ли сможет действовать в качестве доверенного лица. Осознавая это, ведущие агенты стремятся стать в первую очередь доверенными лицами своих клиентов.

Принципы работы риэлтора-миллионера

Есть один принцип, который может радикальным образом изменить вашу жизнь. Это «принцип Парето», или «правило 80 к 20». Впервые его предложил в 1906 г. итальянский экономист Вильфредо Парето, который исследовал рынок недвижимости Италии и пришел к выводу, что 80% пригодной к сельскохозяйственной обработке земли в стране принадлежит 20% населения. А началось все с того, что Парето, заядлый садовод, заметил, что 80% урожая гороха в его саду дают 20% стручков. Это навело его на мысль провести подробное исследование с целью подтверждения гипотезы о том, что 20% наших действий обеспечивают 80% наших результатов. Лично я считаю, что «правило 80 к 20» — самая оптимальная и самая малоприменяемая «формула достижений» в бизнесе. Ричард Кох в своей прогремевшей на весь мир книге «Принцип 80/20» (Попурри, 2004) называет это правило «принципом максимального результата, который приносят затраченные усилия и время». Оно говорит о том, что лишь 20% затраченного времени и усилий принесут 80% желаемых результатов.

Как видно из рис. 2.4, верно и обратное утверждение: когда мы выполняем 80% действий, которые не имеют особого значения, мы обычно получаем только 20% желаемых результатов. Мораль вот в чем: пока мы не сконцентрируемся на 20% действий, которые имеют значение, мы не получим желаемых



Рис. 2.4. Правило 80/20

результатов. Значит, делать много и делать то, что нужно, — это разные вещи.

Как и в любой другой области, свои 20% есть и в сфере недвижимости. 20%, на которых нужно сосредоточиться успешному риэлтору, — это так называемые три кита: каналы привлечения клиентов, листинги, ресурсы. Они являются ключевыми факторами успеха, поэтому давайте остановимся на них подробнее.

Каналы привлечения клиентов: разрабатывать или ждать?

Потенциальные покупатели и продавцы недвижимости — вот что самое важное для успешного развития вашей карьеры. Если вы хотите, чтобы ваш бизнес был жизнеспособ-

ным, вам необходимо несколько каналов привлечения клиентов. Если вы желаете, чтобы ваш бизнес приносил неплохую прибыль, одним каналом не обойтись. Может показаться забавным, но некоторые риэлторы не осознают этого и в результате тратят свое время на занятия, которые не приносят особых дивидендов. Не могу точно вам сказать, почему так происходит, однако одно я знаю наверняка: нет каналов привлечения клиентов — нет доходов.

Нам, агентам по недвижимости, никак не обойтись без каналов привлечения клиентов — и нужно понимать, что их разработка входит в ваши непосредственные обязанности. Вы можете возразить: «Но я работаю риэлтором», — а я отвечу: «Отлично, вы можете попробовать работать и без каналов привлечения клиентов. Но за результат я не поручусь». Здесь мне хотелось бы подчеркнуть, что в любом бизнесе вам, помимо основной работы, необходимо заниматься и рекламой. Вы должны твердо усвоить одну вещь: количество каналов, которыми вы располагаете, либо обусловит процветание вашего бизнеса, либо позволит вам держаться на поверхности, либо же приведет вас к финансовому краху. Ни один аспект бизнеса не воздействует так сильно на его успешность, как количество каналов привлечения клиентов.



На курсах для риэлторов я обычно начинал разговор о каналах привлечения клиентов с того, что задавал слушателям один и тот же вопрос: «Если бы я сказал вам, что сегодня утром в городе объявился покупатель из сельской местности, которому нужно купить дом к концу недели и который готов заплатить за него наличными, смогли бы вы ему чем-нибудь помочь?» Все слушатели поднимали руку в знак готовности ответить на поставленный вопрос. «Итак, я могу заверить вас, что сегодня в городе действительно объявится покупатель, которому нужно купить дом как можно скорее и который готов заплатить за него наличными. Проблема в том, что мы не знаем, где находится этот покупатель и кто он. Так вот, поиск клиента — это основная задача агента по недвижимости». На оживленном рынке недвижимости достаточно

Без каналов привлечения клиентов мы долго не протянули бы.

Крис Кормак,
риэлтор-миллионер,
Ашберн (штат Вирджиния).
Объем продаж — 70 млн долл.

риэлторов, которые полагаются на «пассивные» способы привлечения клиентов — информацию случайного характера или удачу. Я называю это «ожиданием заказов». К сожалению, многим из тех, кто предпочитает «ожидать» клиентов, придется несладко, если конъюнктура рынка изменится. А вот если вы активно и систематически разрабатываете каналы привлечения клиентов, вы будете преуспевать независимо от состояния рынка недвижимости. Какими бы ни были условия на отдельно взятом рынке, в споре «привлечение или ожидание клиентов?» верх всегда берет «привлечение». Не рассчитывайте на то, что в период оживления такие каналы откроются перед вами сами — ведь в период застоя они естественным образом закроются.

Когда я лично консультирую риэлтора, который хочет зарабатывать больше, то первым делом интересуюсь у него: «Как вы считаете, достаточно ли у вас каналов привлечения клиентов для того, чтобы достичь ваших целей?» Если агент дает утвердительный ответ, по всей видимости, он не до конца использует имеющиеся каналы. Ну а когда ответ отрицательный, я советую ему отложить другие дела и вплотную заняться привлечением клиентов. Эта работа всегда должна быть для вас приоритетной.

Загвоздка здесь в том, что привлечение клиентов — это не тот вид деятельности, которым можно заниматься время от времени. Некоторые очень толковые «завлекатели» совершают одну серьезную ошибку: загрузившись делами, они отказываются от поиска клиентов. Однако проходит полгода, и вдруг они осознают, что условия на рынке незначительно изменились и теперь у них недостаточно каналов. Если их методы не утратили эффективности, через какое-то время они обеспечат себя достаточным количеством клиентов. Но если их методы в новых условиях оказались совершенно бесполезными, агентов по недвижимости ожидают серьезные проблемы. Запомните: искать клиентов необходимо даже тогда, когда вы, как вам кажется, завалены работой. И это отнюдь не проблема: много каналов — это просто здорово. Теперь у вас есть выбор, которого не было раньше. Ну а если ваши методы привлечения

клиентов стабильно «загружают» вас такими объемами работы, с которыми вы сами справиться не в силах, самое время нанять помощника. Либо же вы можете принимать только самые выгодные предложения, а остальным клиентам рекомендовать своих знакомых агентов.

Каналы привлечения клиентов — это самый главный из трех «китов» успешного риэлтора. Не рассчитывайте на то, что каналы упадут с неба — вы должны постоянно разрабатывать их. Пока вам не хватает каналов для осуществления своей цели, все остальные вопросы должны иметь для вас второстепенное значение. Каналов привлечения клиентов бывает мало, но слишком много — никогда.

Листинги: возможность зарабатывать по максимуму

Второй по важности «кит» — это листинги. Если каналы привлечения клиентов имеют первостепенное значение для вашего бизнеса, то листинги по-

зволяют вывести его на максимально высокий уровень с минимальными затратами и максимальной прибылью (табл.2.4).

Давайте рассмотрим одну гипотетическую ситуацию. Предположим, вам необходимо выбрать клиента — продавца, который хочет внести в листинг свой дом стоимостью в 200 тыс. долл., или покупателя, который хочет купить его. Что вы выберете — возможность листинга или возможность покупки? Я надеюсь, что в этой ситуации все вы отдадите предпочтение возможности листинга. Почему? Давайте проанализируем причины.

Работа с потенциальными покупателями предоставляет гораздо меньше возможностей в плане маркетинга (если вообще предоставляет). В лучшем случае она дает нам возможность снова с головой



Листинги — это двигатель бизнеса, а объявления — лучший способ привлечения клиентов.

Дэвид и Джуди Крокет,
риэлторы-миллионеры,
Конкорд (штат Огайо).
Объем продаж — 53 млн долл.

окупаться в практическую деятельность, тщательно исследовать конъюнктуру рынка и надеяться на то, что клиент порекомендует вас кому-нибудь еще. В худшем же случае придется в течение нескольких недель (или даже месяцев) обслуживать нерешительного клиента,

пока он наконец не примет решение приобрести дом (или же, что еще хуже, отложит поиски подходящего варианта до следующего года). У листингов гораздо больше преимуществ, и поэтому было бы глупо не сосредоточить свои усилия на них.

Итак, если вы предпочитаете потенциальных продавцов потенциальным покупателям, почему бы вам не сделать работу с первыми своим приоритетным направлением? Ведь причин посвятить все свое время и усилия поиску и продвижению листингов множество. Успешный риэлтор сполна использует все преимущества создания, привлечения и продвижения на рынке листингов, поскольку они позволяют ему, помимо всего прочего, найти новых клиентов. По прошествии определенного времени он нанимает одного или двух специалистов по работе с потенциальными покупателями, чтобы не упускать и таких клиентов, а сам концентрируется на высокодоходном бизнесе по привлечению и продвижению листингов. (И только когда он располагает достаточным количеством каналов привлечения клиентов, он уже может себе позволить нанять помощника и для работы с потенциальными продавцами.)

Листинги — это второй по значимости «кит». Все знакомые нам агенты большую часть своего рабочего времени посвящают листингам. Потенциальные покупатели приходят к ним благодаря либо листингам, либо рекомендациям. Сделайте листинги своим приоритетом, и они помогут вам с максимальной эффективностью использовать время и ресурсы.

Таблица 2.4

Преимущества листингов

1. Листинги — это дополнительные маркетинговые возможности. Их можно:
 - а) вывесить на видном месте;
 - б) продвигать на рынке посредством прямых почтовых или электронных рассылок;
 - в) рекламировать в газетах, журналах, на вашем веб-сайте и т. д.
2. Вы можете эффективнее управлять своим временем. Обычно при работе с продавцами вы не так ограничены во времени, как при работе с потенциальными покупателями («Это нужно сделать немедленно!»); следовательно, у вас есть возможность контролировать собственный график работы.
3. Листинги обеспечивают максимальную оплату из расчета за час вашей работы. Обычно на то, чтобы привлечь и прорекламировать листинг с целью продажи объекта, уходит гораздо меньше времени, чем на то, чтобы показать потенциальному покупателю несколько объектов и только потом заручиться его согласием на покупку.
4. Объем, объем и еще раз объем. Как показывает опыт, успешный риэлтор может обработать от пятнадцати до двадцати пяти листингов в месяц (и так несколько месяцев подряд!). Однако этому же агенту будет довольно сложно обслужить семь или восемь покупателей в месяц — не говоря уже о том, чтобы держаться на таком же уровне в течение более продолжительного периода времени.
5. Занимаясь листингами, вы особое внимание уделяете стратегии ценообразования — а значит, получаете четкое представление о конъюнктуре рынка.
6. Надлежащим образом продвигаемые на рынке листинги позволяют вам привлечь новых клиентов. Поскольку маркетинг — это неотъемлемая часть процесса поиска покупателя для клиента, желающего продать дом, мы обнаружили, что в среднем один грамотно прорекламированный листинг приносит агенту одного покупателя. Итак, если вы сконцентрируетесь на обработке и продвижении листингов, то сможете привлечь столько потенциальных покупателей, сколько вам необходимо.



Ресурсы: «Кто?», «Каким образом?» и «С помощью чего?»

В отношении третьего «кита», ресурсов, интересно отметить: если вы ориентируетесь на первые два, т. е. на каналы привлечения клиентов и листинги, то в какой-то момент оказывается, что вы настолько загружены работой, что уже не в состоянии охватить все в одиночку — и поэтому необходимо больше внимания уделять ресурсам. И ничего удивительного в этом нет. Пока вы не выжали максимальную пользу из каналов привлечения клиентов и листингов, вам не следует нанимать помощника. Почему? Да потому, что в этом просто нет необходимости.



Давайте снова вернемся к нашей аналогии с восхождением на Эверест. Если путь к миллиону подобен подъему на вершину мира, то в роли ресурсов, призванных облегчить продвижение вперед, выступают шерпы — местные жители, к услугам которых прибегают практически все альпинисты, стремящиеся покорить Эверест. Лишь единицам удавалось покорить вершину мира в одиночку. Ни один из известных нам успешных риэлторов не утверждает, что достиг всего сам, без посторонней помощи.

Ресурсы отвечают на три ключевых вопроса вашего бизнеса:

1. Кто это будет делать? Люди.
2. Каким образом они это будут делать? Используя системы.
3. С помощью чего они это будут делать? С помощью инструментов.

Вы можете утверждать, что у вас есть ресурсы — «Кто?», «Каким образом?» и «С помощью чего?», — только тогда, когда у вас есть помощники.

Нанимая помощников, помните о том, что они могут очень повлиять на ваш бизнес — как позитивно, так и негативно.

Талантливый работник незаменим. Он впитывает ваши стандарты, как губка, работает с вами плечом к плечу, способствуя процветанию вашего бизнеса. А вот помощники, от которых мало толку, наносят вашему бизнесу ущерб. Не путайте хорошего ассистента с талантливым. Хороший — это хороший, а талантливый — это талантливый. Да, хороший ассистент поможет вам, однако он никогда не предложит инновационный подход к ведению бизнеса.

Следовательно, вам не стоит ориентироваться на тех людей, которые просто будут выполнять то, что им поручено, и не обладают необходимым для роста потенциалом. Один мой давний друг, тоже риэлтор, как-то пошутил по поводу того, почему большинство агентов довольствуются хороши-

Определяющий фактор нашей свободы — это наши сотрудники. Имея команду, больше не приходится самим вникать во все мелочи.

Ронни и Кэти Мэтьюз,
риэлторы-миллионеры,
Хьюстон (штат Техас).

Объем продаж — 99,5 млн долл.

ими, а не талантливыми помощниками. Он сказал следующее: «Гари, после того как у тебя поработал бестолковый ассистент, хороший тебе покажется талантливым!» И это действительно так. Но верно и другое: когда вы имеете опыт сотрудничества с по-настоящему талантливым человеком, хорошего вам уже недостаточно.

Поначалу вам необходимы люди, которые помогали бы решать организационные вопросы, отвечать на телефонные звонки, анализировать сделки, проводить маркетинговые (в том числе и рекламные) кампании. Есть координаторы сделок, менеджеры по контрактам, маркетологи и бухгалтеры; а есть и такие, кто может выполнять функции и первых, и вторых, и третьих, и четвертых. Если ваши ассистенты действительно талантливы, они помогут разработать и внедрить системы, которые позволят более эффективно и последовательно вести бизнес.

Подыскивая людей, которые помогли бы вам решать организационные вопросы, остерегайтесь недооценивать их значимость. В ходе исследований мы обнаружили, что талантливые

Поверьте в людей — наймите помощника. Этот шаг раскрепостит вас и подарит больше свободного времени.

Валери Фицджеральд,
риэлтор-миллионер,
Лос-Анджелес (штат Калифорния).
Объем продаж — 160 млн долл.

менеджеры вполне способны вести бизнес риэлтора, а также взять на себя большинство его функций, когда тот доходит до этапа «Пожать миллион». Почему? Да потому что сами менеджеры не являются агентами по недвижимости, и их амбиции не будут пересекаться с вашими.

Должность генерального директора с годовым доходом в миллион долларов — это мечта любого менеджера, и поэтому вам как владельцу бизнеса не стоит опасаться того, что ваш управляющий может попытаться прибрать ваш бизнес к рукам. Поиск достойной замены самому себе — это завершающий шаг на пути к миллиону, и мы остановимся на нем подробнее, когда будем рассматривать последний этап — «Пожать миллион». А сейчас — чтобы помочь вам научиться видеть миллион — я хотел бы подчеркнуть, что этап «Пожать миллион» начинается тогда, когда вы нанимаете первого талантливого административного работника.

Я убежден, что один из величайших риэлторов нашего времени — Эбби Холидей из Далласа (штат Техас). Первым ассистентом Эбби была Мэри Френсис Берлесон. Сегодня же, по прошествии почти тридцати лет, Мэри Френсис — президент *Ebby Halliday Realtors*, процветающей компании по торговле недвижимостью, у которой только в Далласе двадцать пять офисов. Никогда не следует недооценивать значимость своего первого работника! Моим же первым помощником в 1983 г. стала Шерон Гиббонс. Ей, подобно большинству первых ассистентов, приходилось заниматься практически всем — от набора текстовых документов на печатной машинке до телефонных разговоров с клиентами. К концу 1990-х годов Шерон уже возглавляла финансовый отдел в моей компании. И кто знает, какие обязанности на нее будут возложены в следующем году или через год. Если вы не ошибетесь в своем выборе, ваш первый ассистент станет вашим самым ценным работником.

Итак, первый шаг к получению необходимых ресурсов — поиск администратора, который поможет вам создать и внедрить необходимые системы. Системы — это, по сути, многократно повторяемые процессы, позволяющие без особых усилий получать нужные результаты. Вы можете составить список ключевых вопросов для встречи, посвященной обсуждению деталей листинга, или же маркетинговый план для ваших листингов из десяти пунктов. Любая ваша система будет определяться вашими стандартами; впрочем, ее смогут дублировать и другие. Ваши административные работники тоже должны использовать инструменты. Инструменты — это то, с помощью чего они выполняют свою работу, — от телефонных систем и компьютерных сетей до веб-сайтов и маркетинговых пакетов. По мере расширения бизнеса вы начнете все меньше и меньше времени уделять вопросам выбора и использования инструментов. Поэтому вам стоит поручить выполнение таких задач своим сотрудникам, а самому сосредоточиться на работе, приносящей реальный доход, — привлечении клиентов, листингах или же приеме на работу и обучении талантливых специалистов.

И только при условии получения квалифицированной административной помощи подчиненных (которые, в свою очередь, внедряют системы и используют инструменты) можно задуматься о том, чтобы взять на работу специали-

Вы должны четко представлять себе цели вашего бизнеса, а также нанять на работу талантливых сотрудников, которые помогут вам этих целей достичь.

Крис Кормак,
риэлтор-миллионер,
Ашберн (штат Вирджиния).
Объем продаж — 70 млн долл.

тов по продажам. Это должны быть, прежде всего, ассистенты по работе с потенциальными покупателями (возможно, ассистент по осмотру объектов, который со временем овладеет навыками «полноправного» ассистента по работе с покупателями), и только по прошествии определенного времени — специалисты по листингам. В разделе «Заработать миллион» мы приводим

диаграмму возможного расширения организационной структуры вашей компании, что поможет вам пройти путь от «Заработать миллион» до «Пожать миллион». Сейчас же мы просто констатируем, что люди — это главнейший ресурс, поэтому к вопросу найма нужно подходить очень ответственно. Вам необходимы те, кто не только сможет действовать в соответствии с вашими стандартами, но и будет расти вместе с вами. И не забывайте о принципе «Красный свет, зеленый свет» — принимайте на работу новых сотрудников только при условии, что получили ожидаемые результаты от деятельности тех, кто пополнил штат вашей компании ранее. Новые ассистенты — дополнительные расходы на заработную плату, а это одна из самых весомых статей в отчете о прибылях и убытках.

Ресурсы отвечают на вопросы «Кто?», «Каким образом?» и «С помощью чего?» тогда, когда вы действительно хотите перейти на качественно новый уровень развития. Когда вы видите, что уткнулись в потолок достижений на данном этапе, самое время поискать ресурс, который поможет вам пробиться на следующий уровень.

Восемь категорий целей риэлтора-миллионера

Идет четвертый тайм; а ну-ка быстро скажите мне, какой счет, кто владеет мячом и сколько времени осталось до конца? Разве вы не ожидаете, что каждый игрок вашей любимой футбольной или баскетбольной команды может моментально отве-

Обязательно отслеживайте количественные показатели!

Билл Райан,
риэлтор-миллионер,
Чандлер (штат Аризона).
Объем продаж — 54 млн долл.

тить на все эти вопросы? Конечно же, ожидаете. Вы ожидаете, что игроки вашей любимой команды владеют основной информацией об игре в любой момент времени и после ее окончания. Ну а если вы владелец компании, занимающейся

торговлей недвижимостью, и для вас бизнес — это игра, здесь уместны определенные параллели. Вам и любому члену вашей команды следует в любой момент времени владеть информацией об основных показателях деятельности компании.

Итак, в основе восьми категорий целей риэлтора-миллионера лежит необходимость владеть информацией по основным показателям. Вы просто не сможете эффективно управлять бизнесом, если не будете следить за расходами и результатами ваших усилий. Восемь категорий целей также обуславливают процесс постановки целей. Любой генеральный директор (если он, конечно, по праву занимает эту должность) без труда расскажет вам об основных показателях деятельности компании (расходах, прибыли, доле рынка и т.п.) за предыдущий год и по состоянию на сегодняшний день, а также о том, каких результатов компания рассчитывает добиться к концу текущего года. Именно такой информацией должен располагать любой менеджер или бизнесмен, в том числе и вы. Поэтому вам нужно следить за цифрами и устанавливать цели по основным показателям — а также, будучи генеральным директором своей компании, владеть по ним исчерпывающей информацией.

Риэлтор-миллионер в любой момент времени владеет исчерпывающей информацией:

- 1) по запланированным показателям;
- 2) достигнутым показателям.

Первые определяют цели вашего бизнеса на весь год. Вторые же — при условии, что вы отслеживаете их еженедельно (или хотя бы ежемесячно), — выступают в роли компаса. Каждый раз, анализируя показатели, вы получаете представление об эффективности ваших действий. Если вы видите, что по какому-то показателю результаты оставляют желать лучшего, используйте дополнительные ресурсы и внесите необходимые коррективы. Когда же динамика на данный момент говорит о том, что запланированные показатели будут, вероятнее всего, превышены, самое время задуматься над тем, а не стоит ли поднять планку. Даже имея в своем распоряжении

Моя компания по торговле недвижимостью — это мой бизнес... Теперь я отслеживаю все цифры и внимательно наблюдаю за динамикой прибылей и убытков.

Рейчел Де Ханас,
риэлтор-миллионер,
Вальдорф (штат Мэриленд).
Объем продаж — 52 млн долл.

суперсовременное и супердорогое оборудование для составления прогнозов, NASA не может себе позволить лишь определять курс следования «Шаттла» и основные этапы космического полета. Поскольку ставки очень высоки, сотрудники NASA отслеживают каждую наносекунду полета и вносят тысячи корректив в курс следования космического корабля. Они ни на

мгновение не отступают от концепций «Следите за цифрами!» и «Красный свет, зеленый свет».

Успешные агенты по недвижимости имеют четкое представление о запланированных показателях и все время отслежи-

вают промежуточные результаты, чтобы понять, где необходимо задействовать дополнительные ресурсы. Они ставят перед собой цели на отдаленную перспективу, на ближайшие три года, на год, месяц и даже на предстоящую неделю. Для этого они используют определенные категории целей. Как показывает опыт, из них можно выделить восемь основных категорий.

Категории упрощают для вас постановку целей. Все, что вам теперь нужно, — это пробежать глазами по перечисленным выше восьми пунктам и ответить на следующие вопросы:

Восемь категорий целей риэлтора-миллионера

1. Разработка каналов привлечения клиентов.
2. Листинги.
3. Составление договоров.
4. Заключение договоров.
5. Финансы.
6. Люди.
7. Системы/инструменты.
8. Самообразование.

Примечание. По каждой из перечисленных категорий нужно ставить цели на перспективу — на ближайшие три года, год, месяц и на предстоящую неделю.

1. Сколько каналов привлечения клиентов я должен разработать в этом году (в этом месяце, на этой неделе), чтобы достичь своих целей на ближайшие три года и больше?

2. Сколько листингов мне следует составить в этом году (в этом месяце, на этой неделе), чтобы достичь своих целей на ближайшие три года и больше?
3. Сколько договоров я должен составить в этом году (в этом месяце, на этой неделе), чтобы достичь своих целей на ближайшие три года и больше?
4. Сколько договоров мне нужно заключить в этом году (в этом месяце, на этой неделе), чтобы достичь своих целей на ближайшие три года и больше? И т. д., и т. п.

Это наиболее эффективный способ постановки целей и концентрации внимания и усилий на основных видах деятельности. Если у вас нет системы, которую можно было бы применять из года в год, внося лишь незначительные коррективы, постановка целей станет для вас трудной задачей. Большинство людей находят такое занятие слишком утомительным;

они предпочитают ограничиваться лишь парой-тройкой «новгородских» решений, а весь последующий год уделять основное внимание каким-то иным занятиям. Категории же выступают в качестве неких сигнальных флажков. Если вы, прежде чем ставить цели либо анализировать результаты, выделяете для себя нужные категории, вам будет труднее забыть или проигнорировать те направления, которые требуют вашего внимания.

Я ни на секунду не забываю о том, что занимаюсь бизнесом. Всю информацию об основных показателях я фиксирую на большой доске в своем кабинете.

Кристина Мартинес,
риэлтор-миллионер
Сан-Хосе (штат Калифорния).
Объем продаж — 136,3 млн долл.



**Первая категория целей:
разработка каналов
привлечения клиентов**

Количество каналов привлечения клиентов — это самый важный показатель для агента по недвижимости. Вы должны знать, сколько каналов вам

необходимо, чтобы достичь поставленных целей (к примеру, по полученным листингам, составленным договорам, заключенным договорам и т. п.). Каждый раз, когда вы получаете электронное сообщение с деловым предложением или когда вам звонит клиент, делайте соответствующие пометки в статистике количества каналов привлечения клиентов. Мы надеемся, что вы также выясните, как клиент о вас узнал. Статистические данные помогут понять, куда нужно вкладывать средства, чтобы эффективно привлекать клиентов.

Статистика обращений клиентов тоже поможет определиться с «интенсивностью преобразований» — как вам, так и вашим сотрудникам. Интенсивность преобразований бывает двух видов:

- 1) телефонных звонков — во встречи с покупателями;
- 2) телефонных звонков — во встречи с продавцами.

Со временем вы также получите представление о том, сколько встреч с покупателями и продавцами вам необходимо провести для того, чтобы привлечь определенное количество листингов покупателей (соглашений об агентских услугах) и продавцов. Тогда вы сможете определить, сколько листингов покупателей и продавцов вам потребуется, чтобы заключить то или иное количество контрактов на покупку (продажу) недвижимости. Опираясь этими цифрами, вы сможете точнее спрогнозировать соотношение между созданными вами каналами привлечения клиентов и заключаемыми при вашем посредничестве контрактами (и, соответственно, вашим доходом). При желании можно фиксировать и другие данные, однако ваша основная цель заключается в том, чтобы более-менее точно прогнозировать, сколько каналов привлечения клиентов вам нужно разработать, чтобы добиться заданной цели по производительности.



Вторая категория целей: листинги

Количество листингов — второй по значимости показатель для риэлтора. Как я уже отмечал, листинги — это возможность получать максимальную прибыль. Если продвигать их на рынке надлежащим образом, они помогут вам разработать больше каналов привлечения клиентов и заключить больше договоров. Если же у вас листингов нет, ваша модель начнет буксовать.

В разделе «Заработать миллион» мы называем количество листингов, к которому следует стремиться каждый месяц и каждый год. Зная интенсивность преобразований, вы сможете прикинуть, сколько каналов привлечения клиентов вам необходимо разработать, чтобы достичь запланированного показателя по числу листингов. Если вы решите следить только за двумя показателями вашего бизнеса, это должны быть каналы привлечения клиентов и листинги.



Третья категория целей: составление договоров

Вот что вам необходимо знать относительно договоров на покупку/продажу недвижимости:

1. Количество объектов недвижимости.
2. Общая сумма сделки.
3. Ваш валовой доход.

Мы рекомендуем также вести отдельную статистику по договорам, подготовленным для клиентов-продавцов и клиентов-покупателей.

**Четвертая категория целей:
заключение договоров**

Чтобы ставить цели по количеству заключенных договоров, вам нужно знать следующее:

1. Количество объектов недвижимости по заключенному договору.
2. Общая сумма сделки.
3. Ваш валовой доход.

Как и в случае с составлением договоров, необходимо вести отдельную статистику по договорам для клиентов-продавцов и клиентов-покупателей.

**Пятая категория целей:
финансы**

Поскольку вы занимаетесь бизнесом, финансы (по понятным причинам) для вас очень важны. Особое внимание обратите на следующие вопросы:

1. Валовой доход по заключенным договорам. Сколько денег вы заработали?
2. Бюджет. Сколько денег вы потратили?
3. Чистый доход. Какую прибыль вы получили?
4. Оплата труда агента. Сколько вы (как риэлтор) лично получили?

**Шестая категория целей:
люди**

Люди — это самый важный ресурс. Когда вы видите, что не можете справиться с возросшим объемом работы самостоятельно, необходим ассистент. Никому

еще не удавалось реализовать свой потенциал на все сто, полагаясь только на собственные силы, — поэтому без посторонней

помощи вам не обойтись. В этой категории особое внимание обратите на следующие вопросы:

1. Прием на работу. Какие служащие вам нужны?
 - а) кто именно вам нужен и для чего?
 - б) где вы можете найти этого человека (людей)?
2. Обучение. Каковы ваши требования к обучению? Как и когда вы будете прививать своему помощнику собственные стандарты?
3. Консалтинг. Какие вопросы эффективности или ответственности вам необходимо решить? Как и когда вам следует консультировать обученных ассистентов и следить за качеством их работы?

Даже если вы в данный момент и не испытываете потребности в помощниках, не сбрасывайте пункт 2 со счетов. Если вы надлежащим образом ведете статистику, вы, вероятно, начнете формулировать цель по этой категории задолго до того, как возьмете к себе на работу помощника. Видя, что количество каналов привлечения клиентов, листингов, составленных и заключенных договоров неуклонно растет, в один прекрасный день вы проанализируете ситуацию и придете к логичному выводу: «Если так будет продолжаться и дальше, без помощника мне не обойтись».



Седьмая категория целей: системы/инструменты

Как и люди, системы и инструменты относятся к категории ресурсов. Прежде чем брать на работу помощника, вы должны продумать, какие системы

и инструменты вам будут необходимы. Системы — эффективный способ документировать собственные методы (это необходимо для того, чтобы ваши помощники могли добиться таких же результатов, как и вы). Разрабатывать системы довольно трудно. Первый помощник — ваш администратор — поможет разработать системы для будущих ассистентов. Инструменты

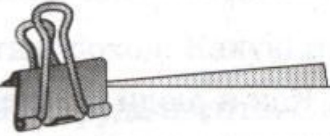
же включают и компьютеры, и оборудование, и устройства связи, и даже инструкции.

Инструкции для ассистентов — это важный инструмент, с помощью которого вы устанавливаете свои стандарты эффективности. Инструкции должны быть четкими и подробными. Я бы сравнил их с программой курса, которую профессора в колледже раздают студентам в первый день занятий. В такой программе обычно указываются не только вопросы, которые будут рассматриваться в предстоящем учебном году, но и критерии оценки знаний. Вашим сотрудникам необходимо знать, по каким критериям вы будете оценивать их работу. Что касается остальных инструментов, то управление ими вы можете поручить своим помощникам.

Для категории целей «Системы/инструменты» актуальны следующие вопросы:

1. Какие новые системы или инструменты вам необходимо внедрить?
2. Какие из имеющихся систем или инструментов нужно подкорректировать либо усовершенствовать?

Так как на исследование, разработку и внедрение систем/инструментов требуется определенное время, нужно вести статистику и по ним — ведь заблаговременно определять свои потребности в этом плане очень важно.



Восьмая категория целей: самообразование

Наши исследования показали, что успешные риэлторы большое внимание уделяют самообразованию: они посещают семинары, стараются больше общаться с профессионалами и требуют от своих сотрудников того же. Они всегда думают над тем, что и как можно делать лучше.

В этой категории целей вы должны ответить на два вопроса:

1. Какие знания и навыки вам необходимо приобрести?
2. Какие знания и навыки нужны вашим помощникам?

Если вы стремитесь полностью реализовать свой потенциал, ваше самообучение и самосовершенствование не должно прекращаться никогда.

Приверженность категориям целей коренным образом изменила мое представление о бизнесе. В 1979 г. я посетил семинар Льюиса Р. Тимберлейка, посвященный постановке целей. Тимберлейк несколько раз подчеркивал необходимость разделения целей на категории. Я, недолго думая, набросал на бумаге основные категории целей для риэлтора, который стремится к успеху. Все эти категории я затем проверил на практике и теперь, по прошествии двадцати пяти лет, могу с уверенностью сказать, что они эффективны — хотя многие мои коллеги и сомневались в их целесообразности. Не забывайте также о том, что применение разделения целей на категории не ограничивается лишь бизнесом. Я советую вам внедрить такой подход и в личной жизни.

Заключение

«Увидеть миллион» — это своего рода вводный курс в психологию человека, который хочет стать успешным агентом по недвижимости. Мы надеемся, что вы получили представление об особенностях мышления преуспевающих агентов и о том, какими принципами они руководствуются в своих действиях. Старайтесь мыслить как риэлтор-миллионер; сосредоточьте внимание на трех «китах» успешного риэлтора; систематически применяйте «флажки» для постановки целей. Если у вас это получится, вам не составит особого труда применять модели, о которых речь пойдет в следующей главе («Заработать миллион»), и выйти на более высокий уровень.

Если вы чувствуете, что уже в состоянии увидеть миллион, мои поздравления — вы на правильном пути! А теперь самое время переходить к вопросу о том, как заработать миллион.

РЕЗЮМЕ

- ☑ Ваш образ мыслей имеет большое значение. Если вы с самого начала мыслите масштабно, то двигаетесь навстречу блестящему будущему по двадцатиполосной магистрали, а не по узкой горной тропе.
- ☑ Прежде чем начать зарабатывать деньги, нужно приобрести необходимые знания. Да, вы должны вложить в свое образование время и деньги, но поверьте, они с лихвой себя окупят.
- ☑ Девять особенностей мышления риэлтора-миллионера:
 1. Видеть большое почему. Имея четко определенную цель или миссию, вы обретаеете необходимую концентрацию и мотивацию.
 2. Видеть большие цели и большие модели. Большие цели и большие модели помогают выработать соответствующие привычки и дают вам возможность достичь промежуточных целей на пути к чему-то более серьезному.
 3. Видеть возможности. Верьте в то, что возможно все, и действуйте так, как будто невозможна только неудача.
 4. Видеть действия. Когда вы соответствующим образом подготовлены, смело приступайте к конкретным действиям. Не оттягивайте этот момент.
 5. Не испытывать страха. Неудачные попытки отнюдь не являются неудачами, поэтому не бойтесь сделать попытку. Помните, что настоящая неудача — это бездействие.
 6. Видеть прогресс. Чем больше вы сделали попыток, тем выше вероятность успеха. Количество рано или поздно переходит в качество; добивается желаемого тот, кто не опускает руки.
 7. Мыслить конкурентно и стратегически. Подходите к своему бизнесу как к игре и учитесь мыслить стратегически. Не забывайте о том, что за место под солнцем нужно бороться!

8. Видеть стандарты. У вас есть стандарты. Ваша задача — ознакомить с ними своих сотрудников и следить за их соблюдением.

9. Видеть сервис. Вы должны иметь четкое представление о цели своей профессии. Четко определите уровень обслуживания и предоставляйте качественное обслуживание, а также стремитесь стать доверенным лицом своего клиента.

- ☒ Не забывайте о «правиле 80/20»: каналы привлечения клиентов, листинги и ресурсы представляют собой те 20%, которые в конечном итоге дают 80% желаемых результатов.

Разработка каналов привлечения клиентов не должна иметь пассивный характер!

Листинги — это возможность получать максимальную прибыль.

Ресурсы — это ответы на вопросы «Кто?», «Как?» и «С помощью чего?».

- ☒ Используйте те категории целей, которые помогут вам сформулировать цели.

- ☒ Талантливые и успешные бизнесмены всегда располагают полной информацией о запланированных и достигнутых показателях, и вы должны последовать их примеру. Восемь категорий целей включают: разработку каналов привлечения клиентов, листинги, составление договоров, заключение договоров, финансы, люди, системы/инструменты и самообразование.

Заработать миллион

Если вы знаете, в какую гавань стремитесь, всякий ветер будет для вас попутным.

Сенека

Наука успеха

Умение по максимуму реализовать свой потенциал в сфере недвижимости — это не только искусство, но и наука. Искусство представлено мотивацией и вдохновением, которые вы черпаете, когда расстаётесь со своими предубеждениями и перенимаете образ мыслей риэлтора-миллионера. Но ступить на



незнакомую тропу без карты — то есть четкой стратегии достижения целей, — все равно, что стучаться в дверь, ведущую в никуда.

До этого момента мы делали акцент преимущественно на понимании и перспективе, на том, как избавиться от страхов и научиться мыслить масштабно. Мы изучали искусство достижения успеха в сфере недвижимости. Теперь же пришло время несколько сместить акценты и приступить к изучению самого процесса. Искусством мы уже овладели — пора открыть для себя науку.

Значение моделей

Как мы уже отмечали, модели — это инструмент достижения наших целей, и поэтому они очень важны (особенно верные модели). Правда, если вы не имеете четкого представления о том, к чему стремитесь, то вам подойдет любая модель. Но если вы стремитесь полностью реализовать свой потенциал (это, безусловно, большая цель), вам необходимы большие модели. Теперь, когда вы избавились от распространенных заблуждений и приобрели видение риэлтора-миллионера, самое время приступить к работе.

Все, кто занимается бизнесом, осознанно или нет, действуют согласно определенной модели. Разница между рядовыми и преуспевающими бизнесменами заключается лишь в том, что последние целенаправленно выбирают большие модели и смело движутся на пути к своей цели. Они осознают, что им необходимо сосредоточить усилия на тех 20% своих действий, которые принесут 80% результатов. Общение с успешными агентами по недвижимости показало, что все они практикуют в своей работе четыре модели.

Эти модели представляют собой четыре основных направления деятельности, на которых необходимо сконцентрироваться всем, кто хочет добиться высоких результатов на рынке недвижимости. Теперь давайте познакомимся с этими моделями поближе.

Четыре фундаментальные модели риэлтора-миллионера

1. Экономическая модель.
2. Модель разработки каналов привлечения клиентов.
3. Бюджетная модель.
4. Организационная модель.

1. Экономическая модель — формула, которая показывает, как обеспечить определенные результаты, которых вы хотите достичь в определенных видах деятельности, для того чтобы получить определенный чистый доход.
2. Модель разработки каналов привлечения клиентов — это подход, который вам необходимо взять на вооружение,

чтобы охватить конкретное количество каналов привлечения клиентов.

3. Бюджетная модель указывает на конкретные статьи бюджета, которым вы должны уделять пристальное внимание, а также на процент валового дохода, который следует выделять на каждую из них.
4. Организационная модель описывает вакансии (в том числе должностные обязанности), на которые вы будете искать специалистов.

Все четыре модели прекрасно укладываются в следующую формулу: чтобы получить желаемый доход, нужно разработать x каналов привлечения клиентов, вложить x долларов в конкретные направления деятельности, чтобы эти усилия не пропали даром, и нанять x помощников, которые будут обслуживать все это.

Внимательно изучите две схемы (рис. 2.5 и 2.6). И на первой, и на второй представлено видение четырех моделей, однако рассматриваются они под разными углами зрения. Первая схема — это обзор основных направлений деятельности по каждой из моделей, а вторая — делает акцент на конкретных вопросах и цифрах. Я хотел бы, чтобы вы внимательно изучили обе схемы. Не заикивайтесь на цифрах, приведенных на рис. 2.6, — подробнее о них мы поговорим во второй части этой главы. Сейчас просто постарайтесь в общих чертах понять то, что вам предстоит изучить.



Рис. 2.5. Четыре модели успеха риэлтора-миллионера по основным направлениям деятельности

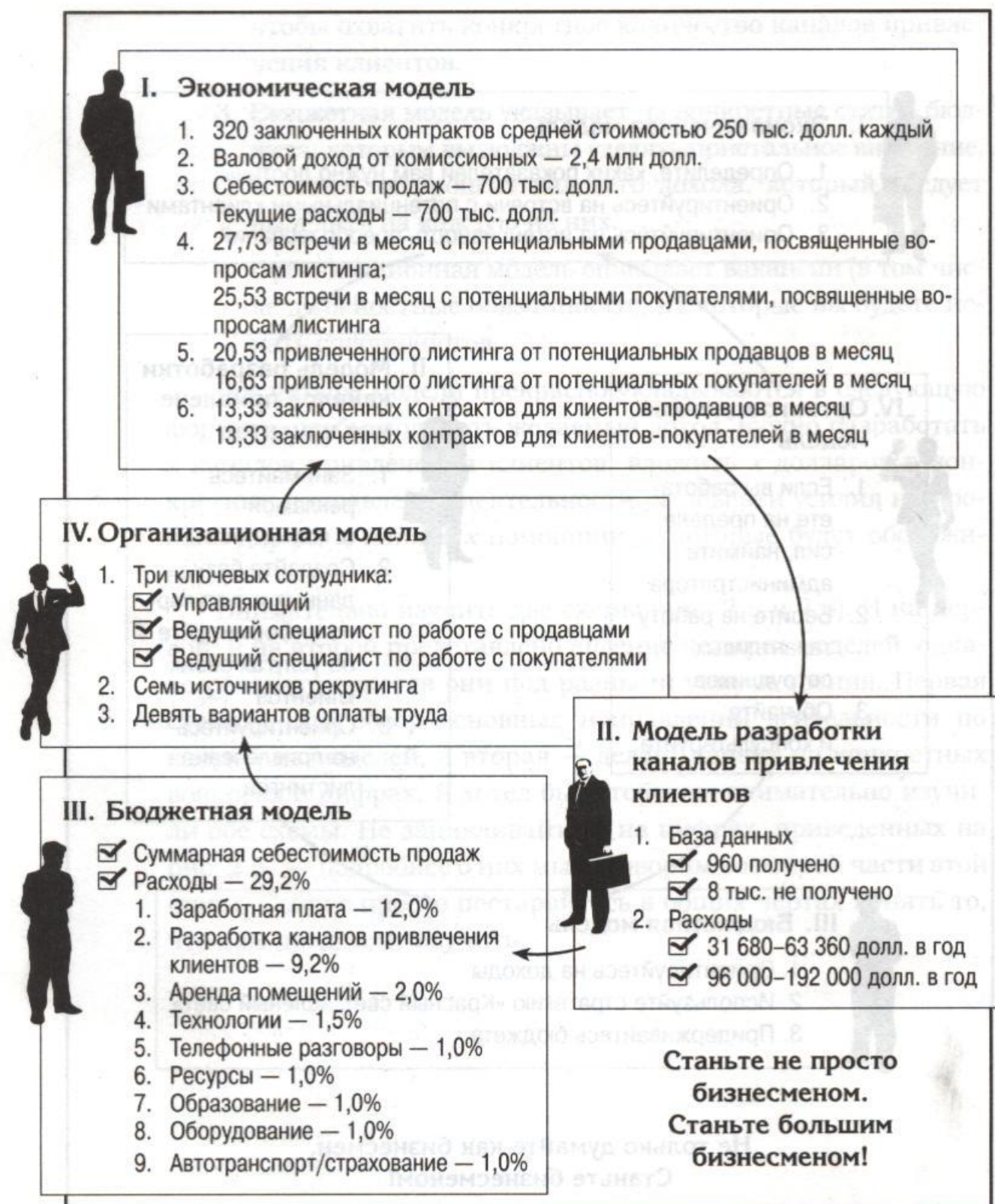


Рис. 2.6. Четыре модели успеха риэлтора-миллионера по основным направлениям деятельности

Лачуга бродяги или добротный дом?

Теперь я расскажу вам об этих четырех испытанных временем моделях. Кратко изложив основные концепции, я продемонстрирую, как успешные риэлторы применяют эти модели, чтобы ежегодно зарабатывать не менее одного миллиона долларов. Однако, прежде чем погрузиться в детали, хотелось бы снова затронуть тему разработки моделей и креативности. По моему глубокому убеждению, пока вы не внедрили модель и не проработали с нею какое-то время, вам не следует вносить в нее какие-либо коррективы или пытаться усовершенствовать ее. Помните, что люди жили и до вас. И если вы провели тщательное исследование и выбрали ту или иную модель, нет причин сомневаться в своем выборе. Сомневаться нужно было раньше; теперь же нужно поверить, что данная модель позволит добиться желаемых результатов, и начать действовать. Только время и опыт подскажут вам, когда и какие коррективы нужно будет внести.

К сожалению, большинство агентов по недвижимости внедряют в первую очередь собственные идеи и модели, предпочитая все делать так, как они считают нужным, стремясь быть креативными — и поэтому начинают свою профессиональную деятельность с мук творчества. Получив первые результаты (успешные или не очень), они увеличивают процент креативности в своих действиях. И через какое-то время обнаруживают: у них нет ни прочного фундамента, ни структуры, которые позволили бы им систематизировать собственные намерения и действия. Структура бизнеса таких риэлторов выглядит как «лачуга» идей и креативности: у них нет ни плана, ни четкого видения того, как его нужно реализовывать. Их бизнес зиждется на одной лишь креативности. Мы же полагаем, что хороший дом можно воздвигнуть только на прочном фундаменте, то есть на проверенных временем моделях (рис. 2.7).

Если вы когда-либо пытались найти короткую дорогу в незнакомом районе, вы, вероятно, понимаете, что я имею в виду.



Рис. 2.7. Лачуга бродяги или добротный дом?

Итак, представьте следующую ситуацию. Вы везете пассажиров по главной транспортной артерии города, скорость движения явно оставляет желать лучшего, и тут вам приходит в голову мысль: если сейчас свернуть и выехать на улицу, где интенсивность движения значительно ниже, вы сэкономите от пяти до десяти минут. Итак, на ближайшем перекрестке вы делаете правый поворот, проезжаете пару кварталов и попадаете на тихую улочку, которая идет как раз параллельно центральной улице города. Все складывается просто замечательно — но только до тех пор, пока через несколько кварталов от того места, где вас поразила гениальная идея, не обнаруживается, что улочка эта ведет не совсем туда, куда вам нужно. Тем не менее вы снова полагаетесь на свою гениальность и поворачиваете влево в надежде выехать на центральную улицу. Читатель наверняка знает, чем заканчиваются подобные истории. В какой-то момент вам придется извиниться перед пассажирами, притормозить и достать наконец из бардачка карту города, чтобы определить, где вы находитесь и как отсюда выбраться. Вместо того чтобы сэкономить пять минут, вы потеряли пятнадцать — более того,

еще предстоит вернуться на исходную позицию (не говоря уже о том, что вам просто стыдно перед пассажирами).

К успеху на рынке недвижимости ведет множество широких дорог, правда, они — в отличие от городских улиц — не указаны на карте, а посему обнаружить их порой непросто. Если вы хотите найти неизвестные, непроторенные пути к успеху, интуиции и хорошей ориентации на местности может оказаться недостаточно.

Пусть прямая линия представляет собой модели, а пунктирная — креативное мышление (рис. 2.8). Когда вы начинаете с внедрения моделей, у вас есть четкая, испытанная временем основа для будущей работы. Модель выступает в качестве «контрольной точки». Благодаря ей вы всегда знаете, почему вы приняли то или иное решение и куда вам необходимо вернуться в случае, если попытка окажется безуспешной. Когда у вас нет модели, которая могла бы вам указать нужное направление, в роли «контрольной точки» выступает ваше последнее на данный момент креативное усилие, поэтому очень легко сбиться с пути.

В связи с этим особенно важно, что модели, рассматриваемые в следующем разделе, представляют собой проверенную временем и многими успешными агентами по недвижимости дорогу к вашему «пункту назначения». Если вы верите в них и действуете в соответствии с ними, эти модели станут вашей картой, вашим основным маршрутом. Даже тем, кто впервые приезжает в Венецию, знаменитую своими извилистыми улочками, не составляет труда найти дорогу от известного всему миру оперного театра до неприметных маленьких

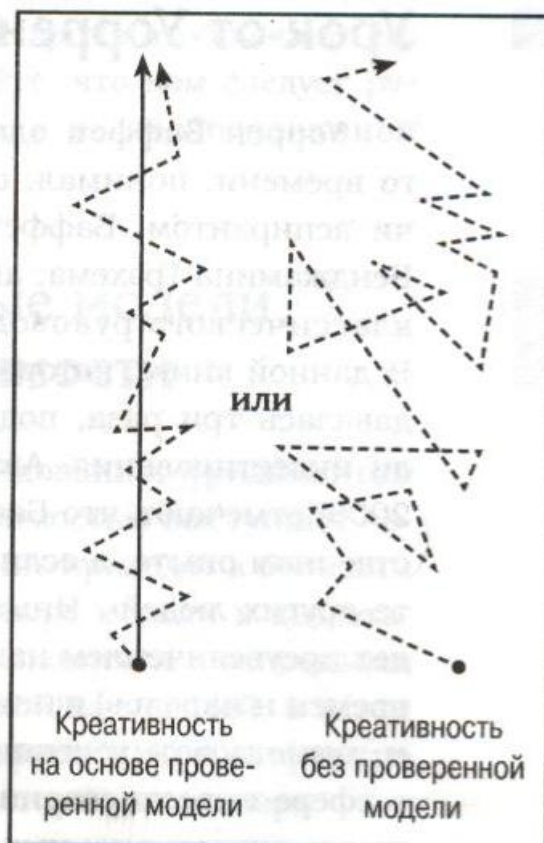


Рис. 2.8. Начинать с известных моделей или креативных идей?

кафе — а все потому, что они, прежде чем повернуть куда-либо, всегда заглядывают в карту города.

Сначала внедрите проверенную модель — а уж потом, когда будете иметь четкое представление о своих позициях и знать свои «контрольные точки», обратитесь к креативному мышлению.

Когда агенты пренебрегают моделями, они обычно говорят что-то вроде «я в этом году собираюсь реструктурировать свой бизнес», что на самом деле означает «я утратил свои позиции, и мне придется начать все с начала». Если вы используете модели, вам время от времени необходимо вносить в свой бизнес определенные коррективы, а если вами движет лишь креативное мышление, вам каждый раз приходится начинать все с нуля. Вот и вся разница.

Урок от Уоррена Баффета

Уоррен Баффет, один из величайших инвесторов нашего времени, понимал, сколь важно доверять моделям. Будучи аспирантом, Баффет изучал труды и модели экономиста Бенджамина Грэхема, автора книги «Анализ ценных бумаг» — классического руководства по инвестированию капитала. В данной книге, которая в период с 1934 по 1962 год переиздавалась три раза, подробно исследуются стратегии и модели инвестирования. Авторы книги «Баффетология» (Попурри, 2006) отмечают, что Баффет убежден: «Человек учится на собственном опыте, а если этого опыта недостаточно, то на опыте других людей». Иными словами, Баффет (наверное, не будет преувеличением назвать его величайшим инвестором всех времен и народов) понимал, насколько важно учиться у других и заимствовать успешные модели. Позднее, набравшись опыта в сфере инвестирования, он дал себе зарок не проводить никаких инвестиционных операций до тех пор, пока он не прочитает «Анализ ценных бумаг» двенадцать раз. Как видите, он не удовлетворился поверхностным ознакомлением с основны-

ми моделями в своей области деятельности — он хотел досконально изучить их. Все четыре издания этой книги и сейчас занимают почетное место на его письменном столе: Баффет регулярно перечитывает отдельные разделы и переосмысливает свой опыт. Невероятный успех Уоррена Баффета еще раз подтверждает тот факт, что верные модели могут принести действительно *большие* вознаграждения.

Мы надеемся, что четыре фундаментальные модели ведения бизнеса риэлтора-миллионера станут для вас тем же, чем теории, изложенные в «Анализе ценных бумаг», стали для Баффета. Начните с внедрения моделей в том виде, в каком они описаны здесь. Когда же вы получите четкое представление о том, как они работают, можете поэкспериментировать — с тем чтобы определить, что дает наиболее ощутимый эффект в условиях вашего рынка. В конце концов каждый агент зарабатывает и использует свои версии этих моделей, которые, отвечая основным принципам, в то же время отображают его стиль и его рынок. Только не забывайте, что вам следует руководствоваться известной моделью, а не необоснованной креативностью.

Четыре фундаментальные модели успеха в сфере недвижимости

Как показывают наш опыт и исследования, фундаментом успешного бизнеса по торговле недвижимостью выступают четыре основные модели. Их использование приведет к большим достижениям. Мы рассмотрим эти четыре модели в два этапа (рис. 2.5 и 2.6). Сначала бегло познакомимся с основными направлениями деятельности для каждой из моделей, а затем подробно проанализируем ключевые ориентиры и цифры по каждой из них, не забывая о целях риэлтора-миллионера.

Чтобы преуспеть на рынке, вы должны не просто мыслить как бизнесмен — вы должны стать бизнесменом. Что означает действовать так, как действуют преуспевающие бизнесмены.

Модели подразумевают конкретные действия. Рассматриваемые модели — это четыре основных направления деятельности, каждое из которых предполагает конкретные шаги.

Модель № 1. Экономическая

Экономическая модель — это формула, описывающая то, как функционирует ваш бизнес, то есть, по сути, ваше уравнение успеха. Экономическая модель отражает отношение конкретных действий к конкретным результатам или наоборот. Если вы желаете добиться определенных результатов, эта формула покажет, что для этого необходимо предпринять.

Теперь — осознаете вы это или нет — у вас, как и у любой другой компании или риэлтора, есть своя экономическая модель. Вам осталось только понять, как ее можно использовать, чтобы получить желаемую прибыль. Эффективная экономическая модель должна выполнять три основные функции.

1. Показывать, откуда поступают деньги (валовой доход).
2. Показывать, куда уходят деньги (расходы).
3. Показывать, сколько денег остается у вас (чистая прибыль).

Как видите, ничего сложного здесь нет; тем не менее большинство агентов используют крайне неэффективные экономические модели. В результате они:

- 1) не имеют четкого представления о том, откуда поступают и будут поступать деньги;
- 2) не знают, какие затраты важны, а какие — не очень;
- 3) не представляют, каков будет их баланс на конец года.

Проблема здесь заключается в том, что их экономические модели предполагают такие действия, которые не «привязаны» к запланированным результатам. Такие агенты слепо верят в то, что если они будут вкалывать с утра до вечера и вкладывать деньги в свой бизнес, они обязательно заработают столько,

сколько пожелают. Если вы действительно так считаете, вынужден вас огорчить — на самом деле все обстоит совсем не так. К счастью, преуспевающие риэлторы жили и до нас, и мы теперь можем воспользоваться их опытом, чтобы, в частности, сформулировать основную, проверенную временем экономическую модель, которая поможет вам максимально реализовать свой потенциал.

Экономическая модель, которую предлагаем мы, пропагандирует такой подход к экономическому аспекту бизнеса, который позволит добиться желаемого результата практически везде — и в небольшом офисе, и в большой и динамичной компании. Большие модели предназначены для всех, потому что они служат достижению больших целей. Модель, которая рассматривается в этом разделе, не имеет ограничений.



Три «кита» экономической модели

Экономическая модель зиждется на трех «китах». Во-первых, это запланированные показатели, которых следует достичь. Вы должны их знать,

чтобы принимать четкие и последовательные, а не случайные решения. Во-вторых, это количество встреч с потенциальными клиентами, которые вам необходимо запланировать и провести (ключевая цифра для вашей экономической модели). В-третьих, интенсивность преобразований, которой вы должны добиться (основная переменная в уравнении). Давайте рассмотрим эти три аспекта подробнее.

1. Запланированные показатели

Экономическая модель показывает, каких показателей вы должны добиться, чтобы получить желаемый доход. Все, что вам нужно, это воспользоваться простой формулой, приведенной на рис. 2.9.

Взяв на вооружение подобную модель, вы можете указать желаемую эффективность и проследить за тем, как высокие

В начале пути наше воображение уже рисует пункт назначения. Мы знаем, каких показателей мы должны достичь, и ориентируемся на них.

Крис Кормак,
риэлтор-миллионер,
Ашберн (штат Вирджиния).
Объем продаж — 70 млн долл.

либо низкие средние значения для одного вида деятельности влияют на другие. Когда же вы поймете, как взаимосвязаны цифры в данной формуле, вы сможете ставить перед собой конкретные цели и получать конкретные результаты.

Для потенциальных продавцов

- ___ Встречи с потенциальными продавцами по вопросам привлечения листингов
- x ___ Интенсивность преобразований, %
- = ___ Листинги от продавцов
- x ___ Интенсивность преобразований, %
- = ___ Количество заключенных сделок по продаже объектов недвижимости
- x ___ Средняя стоимость проданных объектов недвижимости
- = ___ Общий объем продаж
- x ___ Комиссионные, %
- = ___ Валовой доход, полученный от продавцов

Для потенциальных покупателей

- ___ Встречи с потенциальными покупателями по вопросам привлечения листингов
- x ___ Интенсивность преобразований, %
- = ___ Листинги от покупателей
- x ___ Интенсивность преобразований, %
- = ___ Количество заключенных сделок по покупке объектов недвижимости
- x ___ Средняя стоимость купленных объектов недвижимости
- = ___ Общий объем приобретений
- x ___ Комиссионные, %
- = ___ Валовой доход, полученный от покупателей

= ___ Совокупный валовой доход
= ___ Расходы
= ___ Чистый доход

Рис. 2.9. Основная формула экономической модели

2. Встречи с потенциальными клиентами

Очевидно, что у этой модели есть исходная и конечная точки. Конечная точка — это чистый доход, который вы получите. А вот та цепочка, которая приводит к чистому доходу, начинается со встреч с потенциальными клиентами, поэтому с них-то вы должны начать. Цель таких встреч — убедить потенциальных продавцов и покупателей в том, что им следует воспользоваться услугами именно вашего листинга. (Пожа-

Каждый день я стараюсь проработать пятнадцать файлов и организовывать три встречи с потенциальными продавцами для обсуждения условий листинга.

Майк Мендоза,
риэлтор-миллионер,
Феникс (штат Аризона).
Объем продаж — 60 млн долл.

луйста, обратите внимание на то, что термин «листинг» в этой книге используется как в отношении потенциальных продавцов, так и в отношении потенциальных покупателей. Листинги продавцов — это комплексные соглашения о предоставлении услуг потенциальным продавцам недвижимости, а листинги покупателей — это соглашения об агентском представительстве покупателя. Мы занимаемся листингами и тех, и других.)

Все очень просто: если у вас нет встреч с клиентами — у вас нет бизнеса, поэтому они представляют собой один из китов вашей экономической модели. Не пренебрегайте ими.

3. Интенсивность преобразований

Экономическая модель акцентирует внимание на том, что для получения дохода необходимо сосредоточиться на организации встреч с потенциальными клиентами. Вполне очевидно, что от того, сколько таких встреч вы сможете трансформировать в соглашения о листинге, а затем — и в объем продаж, зависит размер вашего дохода. С учетом этого формулу экономической модели можно выразить следующим образом: встречи с потенциальными клиентами, трансформированные в листинги, преобразованные, в свою очередь, в объем продаж,

дают валовой доход агента по недвижимости. Коэффициенты интенсивности преобразований в этом уравнении играют ключевую роль.

Если вы присмотритесь к экономической модели повнимательнее, то увидите, что интенсивность преобразований каналов привлечения клиентов во встречи, а встреч — в соглашения

Мы обнаружили, что чем больше мы работаем над структурой беседы с потенциальным клиентом и налаживанием конструктивного диалога, тем выше у нас интенсивность преобразований.

Гари и Никки Убальдини,
риэлторы-миллионеры,
Палм-Харбор (штат Флорида).
Объем продаж — 28 млн долл.

о листинге — это локомотив вашего финансового успеха. Высокая интенсивность преобразований достигается только с помощью умения преподнести себя в выгодном свете, правильно построить беседу с потенциальным клиентом и вовлечь его в конструктивный диалог. Если же вы не сумеете произвести впечатление на клиента, успеха вам не видать — сколькими бы каналами

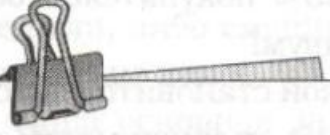
привлечения клиентов вы ни располагали.

Итак, третий «кирпичик» экономической модели — это интенсивность преобразований, которая напрямую зависит от того, умеете ли вы преподносить себя в выгодном свете, правильно строить беседу с потенциальным клиентом и налаживать с ним конструктивный диалог.

Модель № 2. Разработка каналов привлечения клиентов

Модель разработки каналов привлечения клиентов не менее важна, чем экономическая. Почему? Да потому что они тесно переплетены друг с другом. Когда вы знаете, сколько встреч вам нужно провести, вы разрабатываете соответствующее число каналов привлечения клиентов. Вот здесь-то и возникает

потребность в модели разработки каналов привлечения клиентов. И вот что я вам скажу (запомните хорошенько!): каналов привлечения клиентов никогда не бывает слишком много или даже достаточно. Ни-ког-да!



Сражение под названием «позиционирование»

Одна из самых ценных идей, которую я почерпнул из книги Эла Райса и Джека Траута «Позиционирование. Битва за узнаваемость» (Питер, 2005), заключается в том, что человеческая память — это «емкость ограниченной вместимости». Авторы утверждают, что в условиях постоянной «бомбардировки» разного рода рекламными объявлениями человеческая память быстро «перенасыщается» названиями торговых марок, поэтому в любой отдельно взятый момент времени удерживает лишь ограниченное их количество. Райс и Траут, ссылаясь на исследования профессора психологии Гарвардского университета Джорджа А. Миллера, пишут, что максимальное количество торговых марок в какой-либо товарной категории, которое мы в состоянии запомнить (так называемая «точка насыщения» памяти), — семь. Это стало для меня самым настоящим открытием. Книга Райса и Траута посвящена тому, как рекламировать торговые марки (или, как нынче модно говорить, бренды). Примеры, приведенные в ней, взяты из рынков безалкогольных напитков, авиаперевозок, автомобилестроения, ресторанов быстрого питания и многих других. Книга «Позиционирование. Битва за узнаваемость» заставила меня задуматься над тем, каковы последствия этого правила «семи брендов» для агента по недвижимости, рекламирующего услуги перед целевой аудиторией в своем регионе. Ведь если среднестатистический индивид не может назвать больше семи марок чипсов, он вряд ли вспомнит имена хотя бы двух-трех риэлторов.

Этот тезис подтверждает и информация о рынке недвижимости за 2002 г., которую мне любезно предоставила

Национальная ассоциация риэлторов. Согласно результатам исследования, проведенного по заказу этой ассоциации, 76% продавцов обратились лишь к одному агенту и 16% — к двум. Примерно такая же картина наблюдалась и среди покупателей. По данным того же исследования, 59% покупателей обратились лишь к одному агенту и 22% — к двум!

После знакомства со статистикой становится ясно, что имеют в виду Райс и Траут: агентам по недвижимости отводится очень незначительная «доля памяти». Из потока информации, который обрушивается на нас каждый день, мы оставляем в своей памяти только необходимый минимум, отмечая все

Инвестируйте капитал в самого себя. Рекламируйте свои имя и возможности.

Элейн Нортроп,
риэлтор-миллионер,
Элликот-Сити (штат Мэриленд).
Объем продаж — 71 млн долл.

остальное (это форма самозащиты). Понятно, что из всего «богатства выбора» мы автоматически отбираем самые предпочтительные варианты.

Если усреднить приведенные выше статистические данные Национальной ассоциации риэлторов, то



Рис. 2.10. Позиционирование с учетом «доли памяти», предназначенной для риэлторов

мы увидим, что «в головах» примерно у 85,6% потенциальных покупателей и продавцов недвижимости отведено место только для одного или двух риэлторов (см. рис. 2.10). Поэтому в сражении за «долю памяти» потенциальных клиентов вы либо берете первое-второе место, либо проигрываете; либо выходите на первые роли, либо смешиваетесь с серой массой неудачников — третьего не дано!

Итак, ваша основная задача — завоевать эти первые две позиции в «доле памяти» определенного количества потенциальных клиентов. Осуществить ее поможет только систематическая разработка каналов привлечения клиентов.



Игра, где все решают цифры

Я вряд ли открою Америку, если скажу, что, чем выше качество ваших каналов привлечения клиентов, тем выше у вас интенсивность преоб-

разований. Это настолько очевидно, что большинство риэлторов направляют свои основные усилия в области привлечения клиентов на получение «качественных каналов». Однако это утверждение может быть обманчивым, поскольку интенсивность преобразований — это лишь промежуточное звено. Конечная цель — чистый доход, то есть каналы привлечения клиентов, трансформированные в продажи. Высокая интенсивность преобразований позволит вам получать такой же доход, как и в случае с низкой интенсивностью преобразований, но с использованием меньшего количества каналов привлечения клиентов. Однако низкая интенсивность преобразований также может дать желаемый эффект — но только тогда, когда у вас очень много каналов привлечения клиентов. Итак, интенсивность преобразований, несомненно, важна, но еще важнее то, сколько каналов привлечения клиентов вам необходимо разработать. Октановое число используемого вами топлива не играет абсолютно никакой роли, если вам его не хватает для того, чтобы добраться до пункта назначения. Серьезные «пункты

назначения» в сфере торговли недвижимостью требуют серьезного количества каналов.

Любой успешный агент подтвердит вам, что в деле разработки каналов привлечения клиентов залогом качества является количество. В то время как большинство агентов тратят на привлечение клиентов не слишком много времени и усилий и, соответственно, довольствуются скромными результатами, единицы посвящают этому направлению деятельности максимум времени и усилий. Эти единицы и становятся миллионерами.

Интересно, что многие агенты окунаются с головой в поиск оптимального рекламного имиджа, инвестируя в это дело значительные временные и финансовые ресурсы. Конечно, ваши маркетинговый имидж и посыл имеют очень-очень-очень важное значение. Однако их разработка все же не является первоочередной задачей. Как показывает опыт, несмотря на всю значимость имиджа и посыла, взаимосвязь между разработанными каналами привлечения клиентов и последовательностью и частотой посылы агента гораздо более прочная, нежели взаимосвязь между объемами продаж и креативностью посылы. Под каким бы углом вы ни рассматривали разработку каналов

Мы научились играть в игру, в которой главное — цифры. Чем больше мы в нее играем, тем больших успехов добиваемся.

Джим и Линда Мак-Киссак,
риэлторы-миллионеры,
Дентон (штат Техас).
Объем продаж — 34,2 млн долл.

привлечения клиентов, она всегда сводится к игре, в которой главное — цифры. Разработка каналов будет эффективной только тогда, когда вы практикуете систематичность (частоту и последовательность) и стремитесь к максимально возможному количеству.

Ваш план по разработке каналов привлечения клиентов всегда должен быть более амбициозным, нежели

ваши цели в отношении доходов. Очень точно этот момент подметил Эмерсон: «Чтобы попасть в цель, нужно целиться выше». Этот тезис как никакой другой справедлив для такого вида деятельности, как разработка каналов привлечения клиентов:

конъюнктура отдельно взятого рынка может измениться, интенсивность преобразований — снизиться, и вы через какое-то время обнаружите, что то количество каналов, которого, как вы полагали изначально, будет достаточно, вам уже не хватает. Вашей лучшей защитой от какого-либо непредвиденного развития событий может быть только нападение, а именно: внедрение плана, который предусматривал бы разработку большего, чем вам нужно, количества каналов привлечения клиентов. Да, вы получите больше каналов, чем изначально планировали, — но разве это плохо? Ни в коем случае. А вот недостаток каналов — это и в самом деле скверно. Это такая игра, где главное — цифры, и никуда от этого не деться.



Три направления в модели привлечения клиентов

Модель разработки каналов привлечения клиентов имеет три ключевых направления. Это, во-первых, работа с потенциальными клиентами

и маркетинг, с помощью которых вы разрабатываете каналы; во-вторых, разработка и постоянное пополнение собственной базы данных; и в-третьих, систематическая реклама своих услуг, цель которой — привлечь новых и бывших клиентов, а также клиентов, которым вас рекомендовали. Давайте рассмотрим все три направления подробнее.

1. Работа с потенциальными клиентами и реклама своих услуг

Ваша «масштабная» программа по привлечению клиентов преследует две цели: во-первых, сформировать каналы привлечения клиентов, а во-вторых, наладить доверительные взаимоотношения с клиентами, которые будут способствовать развитию вашего бизнеса в будущем. Прежде чем приступить к тщательному анализу всех деталей, давайте взглянем на стратегическую модель разработки каналов привлечения клиентов и налаживания контактов (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Стратегическая модель разработки каналов привлечения клиентов и налаживания контактов

В основе нашего бизнеса лежат рекомендации клиентов и репутация, но все же нам приходится довольно много времени уделять маркетингу. Тем, кто состоит в нашей базе данных, мы рассылает рекламные письма ежеквартально, а жителям сельской местности — ежемесячно.

*Джилл Радлер,
риэлтор-миллионер,
Вестервилл (штат Огайо).
Объем продаж — 58 млн долл.*

Теперь давайте поподробнее рассмотрим эту стратегическую модель. «Широкая публика» — это те люди, с которыми вы не знакомы и которые не знают вас. Чтобы привлечь клиентов в данной категории, необходимо задействовать широкий спектр методов работы с потенциальными клиентами (вы будете находить их) и рекламу (вы начнете чем-нибудь привлекать их, и они вас найдут). Как показывает наш опыт, существует два больших направления работы с потенциальными клиентами и одиннадцать направлений маркетинговой деятельности (табл. 2.5). То, какими методами вы воспользуетесь, будет определяться конъюнктурой рынка, вашими персональными предпочтениями, бюджетом и целями.

Даже после нескольких лет работы на рынке вы, вероятно, использовали далеко не все возможности для разработки каналов привлечения клиентов. Разумеется, это требует значительных ресурсов. Мы рекомендуем вам сначала составить список вариантов работы с потенциальными клиентами и маркетинговых инструментов, которые вы уже используете, а затем дополнительно внедрить кое-какие из приведенных выше. Может, вы посещаете мероприятия, которые организует ваша община, однако не рассматриваете их как возможность привлечь новых клиентов. В общем, ищите способ убить сразу двух зайцев.

Завершив формирование списка, систематизируйте его. Составьте подробный план возможной «атаки» по каждому из намеченных направлений на год. На выполнение этого задания вам необходимо выделить определенное время и каждую неделю фиксировать промежуточные результаты. Как рассказали нам преуспевающие агенты, все они целенаправленно применяют широкий спектр методов. По сути, это диверсификация вашего портфеля ресурсов по разработке каналов привлечения клиентов, которая не только обеспечит вас работой в «благополучные» времена, но и защитит в «неблагополучные».

«Целевая группа» — это тоже люди, с которыми вы не знакомы и которые не знают вас. Их отличие от «широкой публики» заключается в том, что с ними вы особенно хотели бы сотрудничать. Поэтому необходимо разработать и провести соответствующую

Таблица 2.5

Направления работы с клиентами и маркетинговая деятельность

Работа с потенциальными клиентами (активная и прямая)	Маркетинг (активный и не прямой)
1. Телемаркетинг ☒ FSBO (For Sale By Owner) — объект недвижимости, выставленный на продажу владельцем ☒ Недавно проданные объекты недвижимости ☒ Недавно выставленные на продажу объекты недвижимости ☒ Бывшие клиенты ☒ Союзники ☒ Сельская местность ☒ Квартиры ☒ Корпорации ☒ Строительные компании ☒ Банки ☒ Компании — третьи стороны 2. Тет-а-тет ☒ Союзники (деловые обеды) ☒ Агитация на дому ☒ Дни открытых дверей ☒ Вечеринки для клиентов ☒ Сетевой маркетинг ☒ Общественные мероприятия ☒ Участие в семинарах ☒ Стенды на выставках ☒ Проведение семинаров	1. Реклама ☒ Газеты ☒ Личный транспорт ☒ Радио ☒ Журналы ☒ Доски объявлений на автобусных остановках ☒ Бигборды ☒ Справочные издания «Желтые страницы» ☒ Телевидение ☒ Тележки в супермаркетах ☒ Автофургоны для перевозки мебели 2. Рекламные сувениры (магниты для холодильника, календари и т. п.) 3. Веб-сайты 4. Прямые почтовые рассылки ☒ Кампании по рассылке открыток ☒ Кампании по рассылке писем ☒ Открытки по недавно проданным/ недавно выставленным на продажу объектам недвижимости ☒ Приглашения на общественные мероприятия ☒ Ежеквартальная рассылка писем со свежей информацией о рынке недвижимости 5. Интерактивный автоответчик 6. Распространение информации ☒ Голосовые сообщения ☒ Электронная почта ☒ Факс 7. Знаки / мимоходы / коробки для буклетов 8. Бейджи с указанием имени и фамилии / рубашки с логотипом / номерные знаки автомобилей 9. Выпуски новостей 10. Сельская местность ☒ Географический принцип ☒ Демографический принцип 11. Спонсорская поддержка ☒ Спортивные мероприятия ☒ Благотворительные организации ☒ Мероприятия, организуемые общиной

маркетинговую кампанию для «целевой группы», дабы со временем получить новых клиентов.

«Знакомые люди» — это те, кто знает вас, поскольку вы либо встречались с ними лично, либо разговаривали по телефону. Для этой группы следует провести более компактную и целенаправленную маркетинговую кампанию, задача которой — налаживание доверительных взаимоотношений и тесного делового сотрудничества.

Наконец, «союзники» — «элитный» компонент вашей «группы знакомых людей». Это те, с кем вы рассчитываете сотрудничать в течение длительного периода времени. «Союзники» являются основной группой в вашей базе данных, и поэтому, помимо проведения маркетинговой кампании, аналогичной той, которая предназначается для «группы знакомых людей», вам необходимо несколько раз в году встречаться с каждым из ее представителей тет-а-тет — приглашать на ужин или проводить для них вечеринки. С некоторыми из них (самыми ценными для вас) следует встречаться каждый месяц.

Базовая формула для работы с «союзниками» выглядит следующим образом: информируйте, просите о помощи и вознаграждайте. Каждый раз, когда вы встречаетесь либо разговариваете по телефону с кем-либо из ваших потенциальных клиентов, нужно «информировать» его — напомнить о том, что вы занимаетесь торговлей недвижимостью, указывать на то, что достигли определенных успехов в этом деле, подчеркивать, что обладаете глубокими познаниями в своей области, и отмечать, что вы предпочитаете сотрудничать с клиентами, которым порекомендовали вас. Затем вы просите связаться с вами, если им либо кому-нибудь из их знакомых понадобится приобрести или продать недвижимость. Здесь решающее значение имеет ваше умение построить беседу с потенциальным клиентом и вовлечь

Без сети распространителей вы никогда не добьетесь серьезного успеха.

Уильям Барнс,
риэлтор-миллионер,
Тейлорз (штат Южная
Каролина).

Объем продаж — 59 млн долл.

его в конструктивный диалог. И наконец, под «вознаграждением» имеется в виду то, что вы каким-либо образом отблагодарите человека, если он порекомендует вас потенциальному клиенту. Помните, что большую ценность для вас представляет не клиент, которого вы получили благодаря рекомендации, а человек, который ее дал. Демонстрируйте свою признательность как можно чаще: в ходе первого телефонного разговора с потенциальным клиентом, которому порекомендовали вас, в процессе работы с ним, а также после заключения сделки. Многие агенты по недвижимости совершают одну серьезную ошибку: они вознаграждают только те рекомендации, которые привели к заключению сделки, тогда как на самом деле вознаграждать нужно саму инициативу, сам факт рекомендации! Ведь вы же хотите, чтобы ваши знакомые и в дальнейшем рекомендовали вас другим людям.

Эти четыре группы — «широкая публика», «целевая группа», «знакомые люди» и «союзники» — представляют собой контингент, на основе которого вы будете разрабатывать каналы привлечения клиентов. Ваша цель — взаимодействовать с потенциальными клиентами из этих групп и рекламировать свои услуги таким образом, чтобы как можно больше их представителей по прошествии определенного времени зафиксировало вас в соответствующей «доли памяти» как риэлтора номер один или номер два. В итоге они станут прибегать к вашим услугам либо рекомендовать вас тому, кому необходимо приобрести или продать дом, — как сегодня, так и в будущем. Теперь предлагаем вашему вниманию программу получения рекомендаций от «союзников» (см. рис. 2.12).

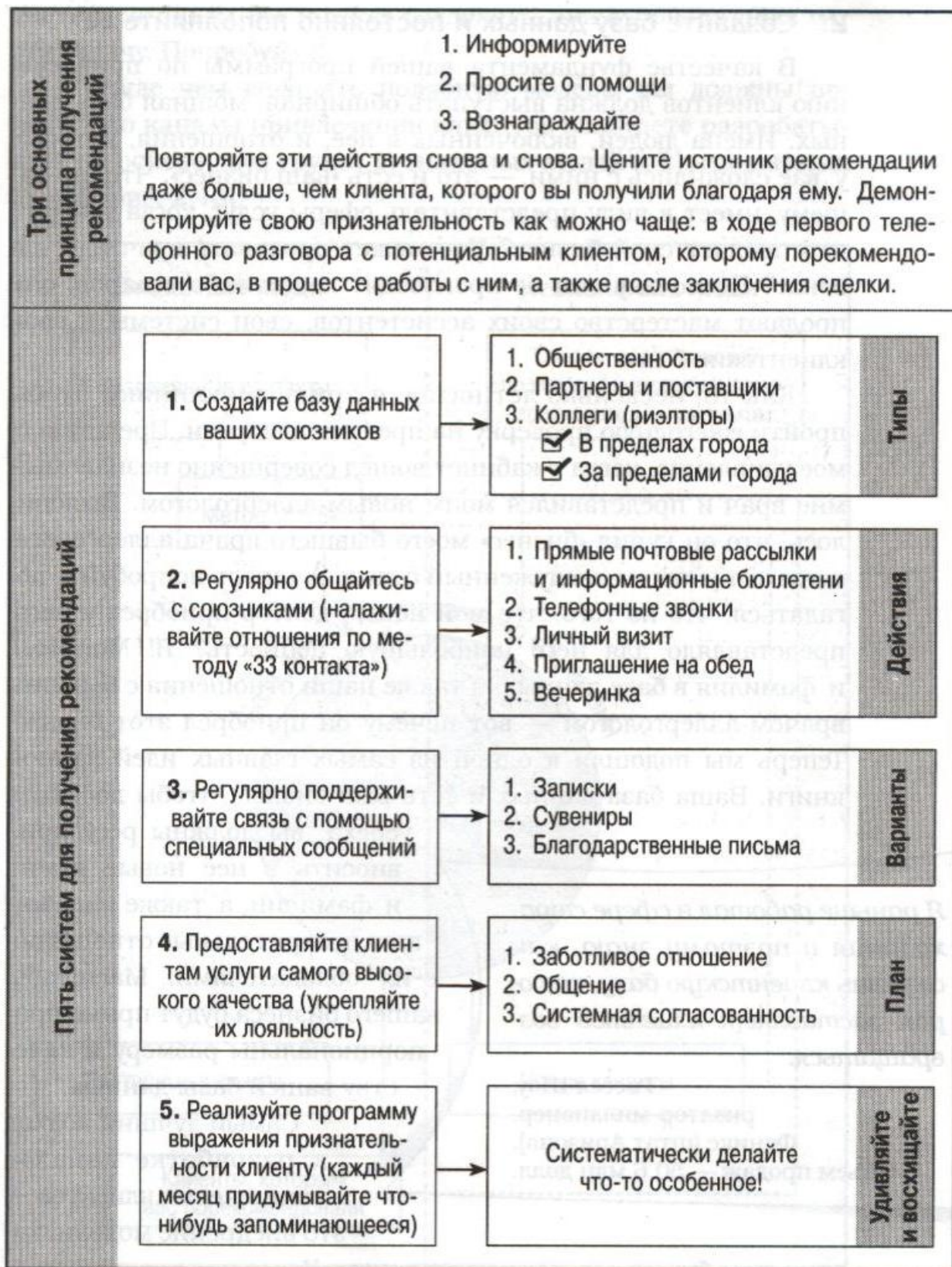


Рис. 2.12. Программа получения рекомендаций от союзников

2. Создайте базу данных и постоянно пополняйте ее

В качестве фундамента вашей программы по привлечению клиентов должна выступать обширная, мощная база данных. Имена людей, включенных в нее, и отношения, которые у вас сложились с ними, — это и есть «ваш бизнес». Что, по-вашему, имеет в виду представитель сферы услуг, когда говорит, что продает свой бизнес? Что может продавать врач или адвокат? Поскольку они не производят каких-либо товаров, они продают мастерство своих ассистентов, свои системы и свои клиентские базы.

Как-то, несколько лет назад, я пришел в клинику, чтобы пройти ежегодную проверку на предмет аллергии. Представьте мое удивление, когда в кабинет вошел совершенно незнакомый мне врач и представился моим новым аллергологом. Выяснилось, что он купил «бизнес» моего бывшего врача-аллерголога, когда тот ушел на заслуженный отдых. А теперь попробуйте догадаться, что из того, что мой новый доктор приобрел у него, представляло для него наибольшую ценность? Я! Мои имя и фамилия в базе данных, а также наши отношения с бывшим врачом-аллергологом — вот почему он приобрел этот бизнес! Теперь мы подошли к одной из самых главных идей данной книги. Ваша база данных и есть ваш бизнес. Чтобы добиться

Я раньше работал в сфере страхования и поэтому знаю, как создать клиентскую базу, которая заставляет клиентов возвращаться.

Рассел Шоу,
риэлтор-миллионер,
Феникс (штат Аризона).
Объем продаж — 50,6 млн долл.

успеха, вы должны регулярно вносить в нее новые имена и фамилии, а также налаживать доверительные отношения с их обладателями. Масштабы вашего бизнеса будут прямо пропорциональны размеру и качеству вашей базы данных.

Самый лучший подход к разработке каналов привлечения клиентов — это внедрение модели, ко-

торую вы будете регулярно применять. Когда у вас есть модель, все внимание нужно сосредоточить на ее внедрении. Набор

систем, которым вы можете следовать, значительно упростит эту задачу. Попробуйте!

Прежде чем внедрять подобную модель, вы должны понять, что каналы привлечения клиентов вы будете разрабатывать на основе двух групп: 1) знакомых людей и 2) незнакомых людей (рис. 2.13).

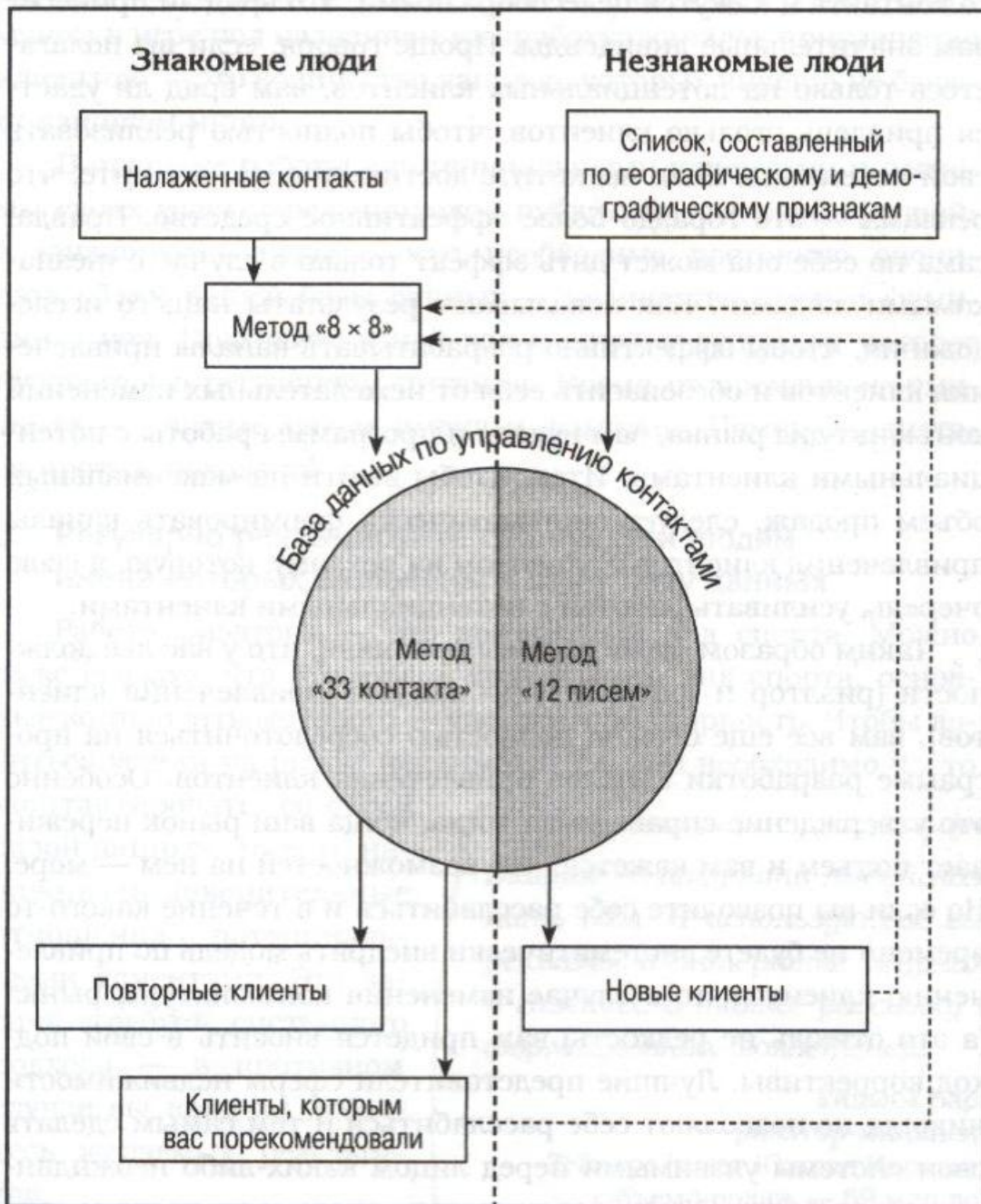


Рис. 2.13. Модель пополнения базы данных

Реклама и работа с потенциальными клиентами для пополнения баз данных «знакомых людей» и «незнакомых людей» позволит вам обзавестись тремя типами клиентов: новыми (из «незнакомых»), повторными (из «знакомых») и теми, которым вас порекомендовали (вероятнее всего, из «знакомых»). Хотя работа с этими двумя группами и налаживание с ними прямого контакта и кажутся целесообразными, это вряд ли принесет вам значительные дивиденды. Проще говоря, если вы полагаетесь только на потенциальных клиентов, вам вряд ли удастся привлечь столько клиентов, чтобы полностью реализовать свой потенциал. Если вы хотите достичь успеха, помните, что реклама — это гораздо более эффективное средство. Правда, сама по себе она может дать эффект только в случае с «незнакомыми людьми». Как показывают результаты нашего исследования, чтобы эффективно разрабатывать каналы привлечения клиентов и обезопасить себя от нежелательных изменений конъюнктуры рынка, вам нужны и программы работы с потенциальными клиентами. Итак, чтобы выйти на максимальный объем продаж, следует систематически формировать каналы привлечения клиентов с акцентом на рекламу, которую, в свою очередь, усиливать работой с потенциальными клиентами.

Таким образом, даже если вы признали, что у вас две должности (риэлтор и «разработчик» каналов привлечения клиентов), вам все еще сложно полностью сосредоточиться на программе разработки каналов привлечения клиентов. Особенно это утверждение справедливо тогда, когда ваш рынок переживает подъем и вам кажется, что возможностей на нем — море. Но если вы позволите себе расслабиться и в течение какого-то времени не будете систематически внедрять модель по привлечению клиентов, то в случае изменения конъюнктуры рынка (а это отнюдь не редкость) вам придется вносить в свой подход коррективы. Лучшие представители сферы недвижимости никогда не позволяют себе расслабиться и тем самым сделать свои системы уязвимыми перед лицом каких-либо неожиданностей на рынке. У них все настолько систематизировано, что для обеспечения эффективного функционирования их моделей

им требуется совсем немного энергии и сил. Их секрет кроется в том, что они вносят определенные коррективы в свой план раз в месяц или даже раз в неделю, а совещания, посвященные планированию и анализу методов разработки каналов привлечения клиентов, проводят регулярно и вовремя. Помните: чтобы добиться серьезного успеха, одного энтузиазма явно недостаточно (слишком многое будет зависеть от случая). Залог успеха в игре под названием «разработка каналов привлечения клиентов» — это количество каналов, которых никогда не бывает слишком много.

В процессе работы с потенциальными клиентами и рекламы своих услуг перед «широкой публикой», «целевой группой» и «знакомыми людьми» вам необходимо постоянно оценивать объем вашей базы данных — количество имен и фамилий в ней. Подходите к ней как к живому существу, которое нуждается в регулярном питании. Время от времени «кормите» ее — вносите новые имена и фамилии. Помните: «диета» ей противопоказана!

3. Регулярно рекламируйте свои услуги людям, имена которых включены в вашу базу данных

Работа риэлтора — это контактный вид спорта. Можно даже сказать, что это «очень контактный» вид спорта, основные компоненты которого — частота и регулярность. Чтобы добиться успеха на рынке недвижимости, вам необходимо часто «контактировать» со своей базой данных, то есть налаживать доверительные отношения с потенциальными клиентами. Эта задача требует системного подхода — в противном случае вы вряд ли добьетесь желаемых результатов.

Главное — побудить людей позвонить вам. Я использую все виды рекламы: в Интернете, журналах и газетах, а также рассылку информационных бюллетеней.

Уильям Барнс,
риэлтор-миллионер,
Тейлорз (штат Южная Каролина).
Объем продаж — 59 млн долл.

Мы являемся убежденными сторонниками трех общих подходов в процессе работы с потенциальными клиентами и рекламы своих услуг перед двумя основными группами — «знакомыми людьми» и «незнакомыми людьми». Но утверждать, что все три имеют общую основу, было бы неправильно. Почему? Да

«8 × 8»	«12 писем»
«33 контакта»	

Рис. 2.14. Методы работы с целевой аудиторией

потому, что как бы ни подчеркивалась важность частой и систематической разработки каналов привлечения клиентов, большинство агентов все равно не уделяет этому виду деятельности должного внимания. Запомните: когда вы рекламируете свои услуги перед целевой аудиторией, необходимо много раз «прикоснуться» к ней. Для этого мы рекомендуем три метода: «8 × 8», «33 контакта» и «12 писем» (рис. 2.14).

1. Метод «8 × 8»

Метод «8 × 8» предназначен в первую очередь для работы с теми, кого вы знаете или с кем вам доводилось встречаться («знакомые люди»), и представляет собой способ налаживания отношений с потенциальными клиентами, «введения» в их память информации о том, кто вы и чем занимаетесь, а также о том, что вы можете сделать для них. Проще говоря, раз в неделю на протяжении восьми недель вам необходимо связываться с кем-то из «знакомых людей» — отправить письмо, электронное сообщение, открытку либо позвонить, — дабы занять в его «доле памяти» позицию агента по недвижимости номер один. Помните о том, что если вы для этого человека не «номер один» и не «номер два», он вряд ли когда-либо обратится к вам. Структура типичной программы «8 × 8» представлена во врезке на с. 147.

Вы можете реализовывать данную программу в течение не восьми, а двенадцати недель, а также адаптировать ее к своим сильным сторонам, однако не забывайте о том, что в любом случае вам необходимо пообщаться с потенциальным клиентом по меньшей мере восемь раз на протяжении восьми недель.

✓ **Первая неделя.** Отправьте потенциальному клиенту письмо, содержащее информацию о том, кто вы и чем занимаетесь, информационный буклет, отчет о положении дел на рынке недвижимости и свою визитную карточку.

✓ **Вторая неделя.** Вышлите открытку, ежедневник или статистические данные о рынке недвижимости.

✓ **Третья неделя.** Отправьте открытку, ежедневник или статистические данные о рынке недвижимости.

✓ **Четвертая неделя.** Позвоните потенциальному клиенту:

«Добрый день, это вас беспокоит господин... из компании «... Realty». Надеюсь, я не отвлек вас от чего-то важного? Как у вас дела? Получили ли вы мои ...? Еще не просматривали их? Я хотел бы поинтересоваться у вас, не знаете ли вы случайно кого-нибудь, кому сейчас необходимо купить или продать недвижимость...»

✓ **Пятая неделя.** Вышлите один из ваших отчетов.

✓ **Шестая неделя.** Отправьте брошюру с советами по инвестированию в недвижимость или по уходу за домом.

✓ **Седьмая неделя.** Вышлите потенциальному клиенту магнит для холодильника, блокнот или какой-либо другой практичный рекламный сувенир, на котором указаны ваши имя и фамилия, логотип вашей компании и контактная информация.

✓ **Восьмая неделя.** Сделайте еще один телефонный звонок:

«Добрый день, это вас беспокоит господин... из компании «... Realty». Надеюсь, я не отвлек вас от чего-то важного? Как у вас дела? Получили ли вы мои ...? Отлично. Есть ли у вас какие-либо вопросы? Я очень надеюсь, что вы позволите мне стать вашим риелтором на всю оставшуюся жизнь. Я хотел бы также напомнить о своей просьбе: если вдруг вы услышите о том, что кому-то необходимо купить или продать дом, пожалуйста, сообщите мне его имя и фамилию или же ему — мои...»

Метод «8 × 8» помогает наладить доверительные отношения с потенциальными клиентами и занять их «долю памяти», отведенную для риэлторов

Как показывает опыт, восемь — это минимальное количество контактов, которое нужно для налаживания доверительных отношений между вами и потенциальным клиентом. Помните и о том, что каждый такой контакт должен содержать просьбу порекомендовать вас третьему лицу.

Спланируйте свое время так, чтобы каждую неделю уделять программе «8 x 8» должное внимание. По ее завершении вы продолжаете работать с категорией «знакомые люди» и приступаете к реализации программы «33 контакта».

2. Метод «33 контакта»

«33 контакта» — это метод работы с потенциальными клиентами, с помощью которого вы можете «быть на связи» со «знакомыми людьми». Как и в случае с другими важными задачами, я рекомендую вам каждую неделю выделять на эту программу достаточно времени, чтобы круглый год поддерживать контакт с потенциальными клиентами, поскольку это один из основных аспектов вашей работы, который в конечном итоге и определит успех вашего бизнеса. Структура типичной программы «33 контакта» представлена во врезке на с. 149.

Хотя электронные сообщения — это недорогой и удобный способ поддерживать связь с потенциальным клиентом, мы рекомендуем вам предварять свои письма «реальными» телефонными звонками. В этом случае гораздо проще использовать вводную фразу «Получили ли вы мои ...?» и перейти непосредственно к делу. При этом каждый такой контакт должен содержать просьбу порекомендовать вас третьему лицу, а рекламные сувениры, которые вы посылаете «знакомым людям», обязательно должны иметь практическую ценность. В идеале это предметы длительного пользования — как, например, магнит для холодильника или блокнот.

Аналогично программе «8 x 8» основная идея тут заключается в том, что вы в течение года выходите на связь тридцать три раза. Опыт показывает, что вам может хватить и двадцати четырех, но вот двенадцати явно недостаточно для того, чтобы завоевать первое или второе место в «доле памяти» клиента.

Мы также выяснили, что использование этого метода приводит к тому, что на каждые двенадцать человек «знакомых людей», перед которыми вы рекламируете свои услуги тридцать три раза в году (33 контакта), вы можете рассчитывать на два случая сотрудничества. Одним из них, вероятнее всего, будет сотрудничество с повторным клиентом, а вторым — с клиентом, которому порекомендовали вас. Что касается достижения годовых целей по продуктивности, при такой интенсивности преобразований (12:2), чтобы получить пятьдесят клиентов за год, вам нужно, во-первых, иметь триста

«знакомых», а во-вторых, «задействовать» всех «знакомых людей» в своих программах «8 × 8» и «33 контакта». Разумеется, это требует времени и усилий. Однако база данных и отношения с потенциальными клиентами — это основа основ вашего бизнеса. Если же вы не ведете базу данных, то какие проверенные временем стратегии вы используете?

3. Метод «12 писем»

Программа «12 писем» предназначена для работы с «незнакомыми людьми», чьи имена значатся в вашей базе данных. Она предполагает отправку двенадцати писем каждому «незнакомому человеку». Теперь в вашей базе данных «незнакомых

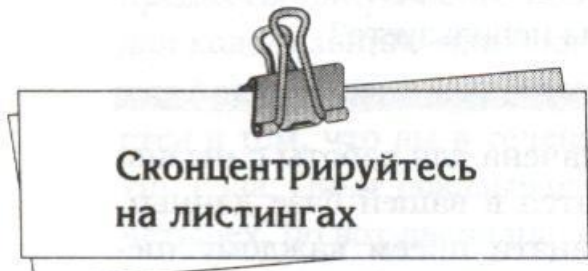
Метод «33 контакта»

- ✓ **18 контактов** — восемнадцать электронных сообщений, почтовых рассылок, писем, открыток (в том числе с вашей визитной карточкой) следующего характера: письмо с информацией о том, кто вы и чем вы занимаетесь, ваш буклет, отчеты о положении дел на рынке недвижимости, открытки по недавно проданным или недавно выставленным на продажу объектам, поздравительные открытки, информационный бюллетень, сообщения о домах, выставленных на продажу, новости либо статьи, касающиеся торговли недвижимостью, сообщения или публикации о различных способах инвестирования, ежедневники, приглашения, справочники, рекламные сувениры и пр.
- ✓ **8 контактов** — открытки с благодарностью или открытки типа «я не забываю вас».
- ✓ **3 контакта** — телефонные звонки.
- ✓ **2 контакта** — открытки ко дню рождения (мужа или жены).
- ✓ **1 контакт** — открытка ко Дню матери.
- ✓ **1 контакт** — открытка ко Дню отца.

людей» есть лица из сельской местности и другие группы. Метод «12 писем» не отнимает много времени и усилий, позволяя в то же время эффективно разрабатывать каналы привлечения клиентов из числа «незнакомых людей». Звонить по телефону и приходить в гости вовсе не обязательно, поэтому за то время, которое вы посвятили бы работе с парой десятков «знакомых людей», вы можете составить текст сообщения и отправить его тысячам потенциальных клиентов из списка «незнакомых».

Как показывают результаты нашего исследования и опыт, на каждые пятьдесят потенциальных клиентов из числа «незнакомых людей», которым вы рекламируете свои услуги двенадцать раз в году, вы можете рассчитывать на один случай сотрудничества. Нетрудно подсчитать, что при соотношении 50:1, чтобы заключить пятьдесят контрактов за год, необходимо иметь в базе данных 2500 «незнакомых людей». Может показаться, что создать такую базу данных практически невозможно, но это не так, поверьте мне. Впрочем, разумеется, это потребует довольно много времени и усилий. Поэтому в целях экономии времени и денег планируйте каждую такую программу в начале года и приступайте к ее осуществлению как можно скорее.

Главное (слово, которое я использую очень часто) — *систематичность*. Дело в том, что систематичность (или регулярность) — это основа программы по разработке каналов привлечения клиентов. Когда вы научитесь осуществлять все описанные выше действия систематически, вам не составит труда довести их до автоматизма. И тогда вам нетрудно будет реализовать поставленные цели по годовым объемам продаж.



**Сконцентрируйтесь
на листингах**

Креативным аспектом программы по разработке каналов привлечения клиентов, которую вам необходимо внедрить, является создание посыла и имиджа, а также разработка методов

привлечения листингов продавцов. Как показало проведенное нами исследование, если ваша программа стабильно приносит вам листинги, реклама этих листингов позволит получить дополнительные каналы привлечения потенциальных покупателей. В приведенной ниже табл. 2.6 «Естественный баланс листингов продавцов и покупателей недвижимости» представлены основные результаты этого исследования, в котором приняло участие более десяти тысяч риэлторов.

Таблица 2.6

**Естественный баланс листингов потенциальных продавцов
и потенциальных покупателей недвижимости**

Валовой комиссионный доход, тыс. долл.	Количество проданных листингов продавцов, шт.	Количество проданных листингов покупателей, шт.
40	4	6
80	8	11
150	15	16
250	25	25
750	64	56

Как видим, по мере расширения бизнеса агенту предоставляют все больше и больше листингов. Точка «естественного баланса» достигается при величине валового комиссионного дохода в 250 тыс. долл., а далее количество проданных листингов покупателей определяется целями и приоритетами самих агентов по недвижимости. Общаясь с лучшими агентами, мы постепенно пришли к заключению, что один хорошо прорекламированный листинг стабильно приносит агенту одного (или даже больше) покупателя. Поэтому, если вы хотите заключить пятьдесят контрактов на покупку/продажу недвижимости в год, вам необходимо привлечь двадцать пять листингов потенциальных продавцов, а затем эффективно прорекламировать их. Если вы пока не имеете четкого представления о том,

что конкретно вам следует предпринять, ознакомьтесь с основным планом по рекламированию листингов (врезка на с. 152).

Основной план действий по рекламированию листингов

1. Стратегия ценообразования.
2. Таблички «Продается» и указатели направления.
3. Коробочка с флаерами и распространение флаеров среди соседей.
4. Флаеры в доме / домовая книга / книга для жалоб и предложений.
5. Веб-листинги с виртуальным туром (стратегическое размещение).
6. Изображение объекта на рекламном сувенире (календаре и т. п.).
7. День открытых дверей.
8. Электронная почта / Факс / Голосовая почта.
9. Показатели эффективности / Обратная связь.
10. Целевой маркетинг.
11. Еженедельные информационные бюллетени с перечислением продающихся объектов.
12. Автофургоны.
13. Креативные маркетинговые идеи.

Истина: единственное реальное различие между агентами по недвижимости заключается в том, что одни включают объекты недвижимости в свои листинги, а другие их рекламируют. А кем вы себя считаете — агентом по листингу или агентом по рекламе?

Постарайтесь запомнить одну простую истину: если вы уделяете рекламе листингов должное внимание, вы обязательно обзаведетесь потенциальными покупателями!

Я сознательно ограничиваюсь здесь рассмотрением фундаментальных вопросов, которые и определяют успешность вашей программы по привлечению клиентов. Но не забывайте, что вы должны уделить должное внимание и ряду других аспектов и навыков, которые развиваются в процессе обучения и практической работы.

Ключевым тут представляется умение правильно построить беседу с потенциальным клиентом и вовлечь его в конструктивный диалог. Если вам не удастся заинтересовать потенциального

покупателя или продавца недвижимости, вы никогда не разработаете достаточное количество каналов привлечения клиентов. На первый план здесь выходит уверенность в своих силах. Если вы знаете (*действительно* знаете!), как общаться с потенциальным клиентом, то будете чувствовать себя уверенно в любой ситуации — во время телефонного разговора или при личной встрече.

Модель № 3. Бюджетная

Рассматривать экономическую модель мы начали с утверждения о том, что, если вы хотите создать эффективный бизнес, необходимо иметь четкое представление о том, откуда поступают ваши деньги. Бюджетная модель показывает, как ваши деньги из валового дохода превращаются в чистую прибыль. Иными словами, она раскрывает вопросы затрат или, если быть совсем точным, вопросы минимизации затрат в целях максимизации чистой прибыли.

Последние четыре года я все больше внимания уделяю рентабельности своего бизнеса. Теперь я просматриваю отчеты о прибылях и убытках практически каждый день.

Грег Нойман,
риэлтор-миллионер,
Сан-Диего (штат Калифорния).
Объем продаж — 113 млн долл.

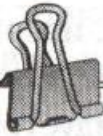
Затраты и инвестиции

Я вряд ли ошибусь, если предположу, что для вас семинар, посвященный бюджетированию, — это невыносимо скучное мероприятие. Я прав? Признайтесь в этом хотя бы самому себе. Но уверяю вас, вы не одиноки в таком отношении к «бюджетному» аспекту бизнеса. Большинство риэлторов никак не хотят понять, что бюджет представляет собой эффективный инструмент финансового планирования. Для них бюджет — это неизбежное зло, бухгалтерская отчетность, которая нужна только для того, чтобы правильно определять сумму

подходного налога и чтобы аудиторам было не к чему придраться. Мне хочется, чтобы вы все же изменили свое отношение к бюджету.

Когда члены семьи обсуждают возможность рефинансирования ипотечного кредита или ремонта кухни, они, несмотря на разного рода математические подсчеты, делают это с энтузиазмом, не так ли? А все потому, что они понимают, что за сухими цифрами стоит скрытый шанс сэкономить тысячи долларов на выплате кредита или посредством ремонта существенно повысить стоимость дома. Так и с вашим бюджетом. Если вы видите в деньгах, которые вы тратите, лишь расходы, необходимые для ведения бизнеса, разработка бюджета для вас — скучная рутина. Но если вы будете относиться к каждому потраченному доллару как к «инвестиции в свое будущее», тогда разработка бюджета превратится в увлекательнейшее занятие. Разрабатывать бюджет станет интересно, если вы измените к этому свое отношение.

Прежде всего следует взять на вооружение следующую философию: с каждого доллара расходов можно (и нужно!) получить несколько долларов дохода. Одного доллара дохода от доллара расходов недостаточно. Почему? Да потому что если вы вкладываете доллар в свой бизнес и через какое-то время получаете тот же доллар, какой смысл в этом капиталовложении? Тогда уже лучше просто положить этот доллар на свой банковский счет и сэкономить время. Но вот если вам удастся получить несколько долларов с инвестиции в размере один доллар, вы будете точно знать, что ваши труды не напрасны. Именно под таким углом следует рассматривать каждый доллар, который тратится на те или иные цели. И когда вы убедитесь, что бюджет — это на самом деле эффективный инструмент финансового планирования, вам будет интересно его разрабатывать.



Три основных аспекта вашей бюджетной модели

финансовым девизом. Во-вторых, следует выработать у себя привычку использовать стратегию «Красный свет, зеленый свет» по отношению к расходам, то есть с ростом расходов получать рост доходов. И наконец, вы должны скрупулезно следовать выбранной бюджетной модели. Давайте рассмотрим эти три аспекта бюджетной модели подробнее.

1. Ориентируйтесь на доходы

Самое главное при планировании бюджета и расходов заключается в том, чтобы ориентироваться на доходы (а не на расходы)! Иными словами, вы должны тратить только те деньги, которые получили в качестве прибыли. Прелесть торговли недвижимостью заключается в том, что затраты на один листинг очень невелики. С помощью относительно небольшого капиталовложения вы получаете определенный доход, из которого, в свою очередь, можно будет профинансировать развитие вашего бизнеса. Главное — внедрить такой подход как можно скорее и строго придерживаться его в течение всей карьеры.

Зачастую различие между успешным и неуспешным новообразованным бизнесом определяется еще до того, как он начинает функционировать. Те, кому удастся минимизировать свои начальные затраты и задолженность до выхода на рынок и быстрее получить доход, имеют гораздо больше шансов на выживание. Как мы заметили во времена бума и последующего

Когда речь заходит о бюджетной модели, необходимо сосредоточиться на трех основных аспектах. Во-первых, принцип ориентации на доходы нужно сделать своим

Мы каждый месяц анализируем отчет о прибылях и убытках и теперь управляем своими расходами гораздо эффективнее, чем раньше.

Дэвид и Джуди Крокет,
риэлторы-миллионеры,
Конкорд (штат Огайо).
Объем продаж — 53 млн долл.

краха интернет-компаний, некоторые фирмы, изначально располагавшие скромными ресурсами, в конечном итоге оказались менее уязвимыми, нежели ведущие игроки индустрии, — а все благодаря использованию более совершенных методов ведения бизнеса. В качестве примера я хотел бы привести ныне «почившую» компанию по разработке ПО, которая проповедовала принцип «Ориентируйтесь на расходы!». Она потратила миллионы долларов на телевизионную рекламу в перерывах между трансляциями матчей Суперкубка, имея отрицательный финансовый баланс! К сожалению, многие агенты по недвижимости тоже практикуют подход «Поле чудес» («Потраченные деньги обязательно ко мне вернутся»). Им кажется, что, если они первым делом потратят значительные средства на рекламу или на развитие инфраструктуры своего бизнеса, доходы к ним будут поступать сами собой. Принцип «Ориентируйтесь на доходы!» основное внимание уделяет необходимости разработки каналов привлечения клиентов и наращивания объемов продаж, но никак не повышению уровня расходов. Как показали известные события на рынке интернет-услуг, при постоянной ориентации на расходы огромных убытков не избежать.

2. Следуйте стратегии «Красный свет, зеленый свет»

Итак, основное внимание вы должны уделить не тому, сколько вы тратите, а тому, какие результаты получаете. В какой-то момент вы обнаружите, что ваши доходы теперь определяются тем, насколько взвешенно вы тратите свои деньги; поэтому будьте готовы к тому, что через какое-то время вам придется вкладывать определенные средства в развитие своего бизнеса. При этом основная трудность заключается в обеспечении прямой зависимости между затратами и результатами. Единственный способ ее обеспечить — это старая добрая стратегия «Красный свет, зеленый свет». Другими словами, если вы ориентируетесь на доходы и всегда вкладываете в дело только те средства, которые уже получены в качестве дохода, необходимо добиться соответствующей рентабельности капиталовложений.

В какой-то момент вы можете обнаружить, что происходит накопление затрат. Однако вам вполне по силам минимизировать риски — необходимо только использовать правильные методики ведения бизнеса — «Ориентируйтесь на доходы!» и «Красный свет, зеленый свет». Серьезный риск возникает тогда, когда вы видите, что затраты постепенно растут, а результатов этот прирост не дает. Мы называем такую ситуацию

Я сам разрабатываю бюджет своей компании, регулярно просматриваю балансы прибылей и убытков, и у меня к тому же есть отличный бухгалтер, который здорово разбирается во всех тонкостях моего бизнеса.

Дон Железняк,
риэлтор-миллионер,
Скотсдейл (штат Аризона).
Объем продаж — 77 млн долл.

«хорошие деньги в сочетании с плохими методами». Выход тут один — сказать себе «стоп!» и тщательно проанализировать свои расходы. Если же вы хотите обезопасить свой бизнес от непредвиденных перепадов уровня дохода, следует обратить внимание на необходимость снижения постоянных затрат (аренда помещений, зарплата сотрудникам и т. п.) до минимума. В ситуации, когда постоянные затраты велики, а доходы резко упали, велик соблазн сократить переменные затраты (например, расходы на разработку каналов привлечения клиентов), которые определяют темпы развития вашего бизнеса. Получается типичный порочный круг: из-за сокращения доходов вы принимаете решение снизить размеры капиталовложений именно в те виды деятельности, которые способствуют росту ваших доходов. Поэтому в такой ситуации необходимо прежде всего минимизировать постоянные затраты и обеспечить строгую зависимость между дискреционными расходами и получаемыми результатами.

3. Придерживайтесь бюджета

По мере развития бизнеса ваши затраты в абсолютном исчислении, естественно, тоже будут расти, а вот их доля вряд ли изменится. Мы обнаружили, что удельный вес затрат и доходов

риэлтора не зависит от масштабов бизнеса — иными словами, остается практически неизменным (табл. 2.7 и 2.8).

Бюджет нужно выполнять. Он помогает агенту по недвижимости реализовывать четкую, последовательную стратегию капиталовложений в свой бизнес. Провести исследование с целью определить, как лучше тратить деньги, и не использовать его результаты в своей практической деятельности — это, мягко говоря, неразумно.

Таблица 2.7

Бюджеты компаний с разными уровнями производительности

Валовой доход от комиссионных, тыс. долл.	180	300	500	800	1200
Себестоимость продаж*, тыс. долл.	21	21	100	250	350
Валовая прибыль, тыс. долл.**	159 (88%)	279 (93%)	400 (80%)	550 (69%)	850 (71%)
Расходы, тыс. долл.	59,3 (33%)	93 (31%)	152,5 (31%)	238 (30%)	344 (29%)
Чистый доход, тыс. долл.	99,7 (55%)	186 (62%)	247,5 (50%)	312 (39%)	506 (42%)

* В себестоимость продаж обычно включаются комиссионные (или зарплата), выплачиваемые агентам по продажам, которые помогают вам развивать ваш бизнес, бонусы, а также гонорары тем, кто рекомендует вашу компанию потенциальным клиентам.

** Все процентные величины округлены до целых чисел.

Таблица 2.8

Расходы по категориям

1. Зарплата сотрудникам, тыс. долл.*	20 (11,1%)	36 (12%)	65 (13%)	100 (12,5%)	144 (12%)
2. Разработка каналов привлечения клиентов, тыс. долл.	18 (10%)	30 (10%)	50 (10%)	80 (10%)	120 (10%)
3. Аренда помещений, тыс. долл.	1,5 (0,8%)	2,5 (0,8%)	3 (0,6%)	4 (0,5%)	5 (0,4%)

Окончание табл. 2.8

4. Технологии, тыс. долл.	4 (2,2%)	4,5 (1,5%)	7,5 (1,5%)	12 (1,5%)	18 (1,5%)
5. Телефон, тыс. долл.	2,6 (1,4%)	3 (1%)	5 (1%)	10 (1,3%)	12 (1%)
6. Материалы, тыс. долл.	1,8 (1%)	2 (1%)	5 (1%)	8 (1%)	12 (1%)
7. Образование / налоги и сборы, тыс. долл.	1,8 (1%)	2 (0,7%)	5 (1%)	7 (0,9%)	12 (1%)
8. Оборудование, тыс. долл.	3,6 (2%)	6 (2%)	6 (1,2%)	8 (1%)	12 (1%)
9. Автотранспорт / страхование, тыс. долл.	6 (3,3%)	6 (2%)	6 (1%)	9 (1,1%)	9 (0,8%)

* Все процентные величины приведены по отношению к валовому доходу и округлены до первого знака после запятой.



Естественный ритм

В завершение хотелось бы заметить, что бухгалтерскую отчетность нужно тщательно анализировать, по крайней мере раз в месяц. Я бы даже порекомендовал разрабатывать бюджет на месяц, но просматривать финансовые сводки каждую неделю. Почему? В первую очередь потому, что стратегии «Ориентируйтесь на доходы!» и «Красный свет, зеленый свет» требуют, чтобы вы следили за расходами. Некоторые агенты просматривают свои финансовые сводки даже чаще, чем раз в неделю.

Для успешного риэлтора разработка бюджета является не только одним из ключевых компонентов бизнеса, но и увлекательным занятием. Мы уверены, что через некоторое время вы согласитесь с этим утверждением.

Модель №4. Организационная

Вы работаете на пределе возможностей. Продвигаетесь так далеко, как только можете. Получаете максимальные результаты, но когда чувствуете, что не справляетесь с возросшим объемом работы, ищите помощи. И помощь приходит к вам — в виде талантливого ассистента.

Агенты часто спрашивают меня, когда или как они смогут понять, что пришло время взять на работу первого помощника. Обычно я отвечаю, что в этом нет ничего сложного — вы же можете определить, когда вам необходимо нанять подрядчика или домработницу. Нам, в принципе, нетрудно делать большую часть работы по дому самим, однако рано или поздно мы осознаем, что то время, которое уходит на нее, лучше посвятить какому-нибудь другому занятию. И тогда начинаются поиски помощника. Если же вам приходится заниматься домашними делами самостоятельно, то со временем это становится вашей второй работой. По четвергам вы убираете, по субботам — косите газоны и т. д. Иными словами, если у вас нет домработницы, приходится стать ею. Так же и в бизнесе: если у вас нет ассистента, его работу нужно делать самому!

В самом начале карьеры вы самостоятельно разрабатывали каналы привлечения клиентов, осматривали объекты, занимались листингами, вели бухгалтерский учет, выполняли функции курьера и секретаря. Если вы чувствуете, что не справляетесь с возрастающим объемом работы или что вам это начинает надоедать, следует поискать того, кто взял бы на себя часть ваших обязанностей. Помните, что у вас только две руки и две ноги и ваши возможности небезграничны. Я советую обзавестись ассистентом как можно скорее — перенапрягаться совершенно ни к чему. И те дополнительные человеческие ресурсы, которые вы обретете в лице своего ассистента, помогут вам быстрее преодолеть путь к успеху.



Три основных аспекта организационной модели

Мы выделили три основных аспекта организационной модели, которые могут существенно повысить ваши шансы на успех. Во-первых, это умение определить, когда вам

необходима помощь, и найти именно такого помощника, который вам нужен. (Помните, что ваш первый помощник обязательно должен выполнять функции администратора.) Во-вторых, человек, которого вы берете к себе на работу, должен быть ТАЛАНТЛИВЫМ. В-третьих, вам нужно научиться обучать и консультировать персонал. Просто нанять талантливого помощника недостаточно; нужно еще научить его работать эффективно и стимулировать к самообразованию и профессиональному росту. Давайте теперь эти аспекты рассмотрим внимательно.

1. Если вы работаете на пределе сил, наймите администратора

Расширение штата — это только один из трех путей развития бизнеса наравне с внедрением систем и использованием инструментов. Большинство агентов полагают, что, для того чтобы продвигаться вперед, необходимо время от времени разрабатывать и внедрять системы. Однако мы обнаружили тут одну проблему: разработка и внедрение новых систем требуют гораздо больше времени и навыков, чем может показаться на первый взгляд. Для большинства риэлторов попытки внедрить системы самостоятельно могут обернуться снижением производительности. Разработка же эффективных систем — это

По мере того как мой бизнес рос, я расширял свой штат, чтобы иметь возможность заниматься тем, что мне нравится. Я не боялся нанимать новых работников — и получил больше времени в обмен на деньги.

Майк Мендоза,
риэлтор-миллионер,
Феникс (штат Аризона).
Объем продаж — 60 млн долл.

сложная и трудоемкая задача, поэтому у многих агентов первоначальный энтузиазм сменяется разочарованием, которое, разумеется, не способствует продуктивной работе.

Как показывает опыт, внедрять системы лучше всего с помощью ассистента, который обладает навыками описания и последующего внедрения систем. Вы можете спросить: зачем же нанимать кого-то для того, чтобы документировать то, что я и так хорошо знаю? Поверьте моему опыту. Мне доводилось работать с сотнями агентов по недвижимости, и, несмотря на все мои усилия, только единицы умели правильно описывать системы. Когда-то я думал, что агенты, не фиксирующие свои действия, — это белые вороны; теперь же я точно знаю, что на самом деле белыми воронами были те, кто четко описывал используемые приемы! Итак, я извлек для себя урок: прежде чем приступить к разработке систем и инструментов, необходимо заручиться поддержкой администратора.

Здесь я хотел бы затронуть еще один момент: кому следует отдавать предпочтение — лицензированному ассистенту или ассистенту без лицензии? Мы обнаружили, что агентов, чьи ассистенты имеют лицензию на работу с недвижимостью, практически столько же, сколько агентов, чьи ассистенты не имеют такой лицензии. В приведенной ниже табл. 2.9, любезно предоставленной нам командой Джеффа Хупера из Оттавы, перечислены все «за» и «против» приема на работу ассистента с лицензией.

2. Нанимайте таланты

Стремитесь к тому, чтобы у вас работали талантливые люди. Талантливый сотрудник удовлетворяет всем критериям, установленным вами для конкретной вакансии. Под «удовлетворяет» мы подразумеваем то, что его способности, навыки, опыт и стремления идеально соответствуют вашим инструкциям и дают основания надеяться, что он добьется высоких результатов. Это позволяет вам оценивать профессиональные, а не личностные качества претендента. Следовательно, вы можете сказать, что претендент либо «полностью соответствует», либо «не соответствует» конкретной вакансии, а не является

Таблица 2.9

«За» и «против» приема на работу ассистента с лицензией

«ЗА»	«ПРОТИВ»
1. Обладает всеми необходимыми знаниями, опытом практической деятельности и способностью выполнять самые разные задачи, что позволяет агенту направить свои усилия на разработку каналов привлечения клиентов. 2. Уже принял твердое решение работать в сфере недвижимости. 3. Имеет четкое представление о сути комиссионной оплаты труда. 4. Уже получил необходимую профессиональную подготовку.	1. Затраты на оплату труда могут быть более высокими. 2. Стремится обзавестись собственными клиентами и работать с ними, из-за чего могут возникнуть недоразумения.

«хорошим» или «плохим» человеком. Данное обстоятельство может существенно повлиять на ваши взгляды и представления. Когда вы окружаете себя талантливыми людьми, у вас появляется возможность расти в профессиональном плане. По-настоящему талантливый ассистент может вывести ваш бизнес на такие высоты, которых не под силу достичь десяти обделенным талантом помощникам. Посмотрим же, чем талантливый работник отличается от посредственного.

- ☑ Талантливый работник прилагает усилия, чтобы получить ответы на вопросы.
- ☑ Посредственного работника нужно стимулировать, чтобы пробудить в нем желание получить ответы на вопросы.
- ☑ Талантливый работник разделяет ваши цели и, удовлетворяя свои потребности, удовлетворяет потребности вашего бизнеса.
- ☑ Посредственный работник не удовлетворяет потребности вашего бизнеса и редко доводит порученную ему работу до логического завершения.

- ✓ Талантливый работник знает, чего он хочет, либо же активно стремится это узнать.
- ✓ Посредственный работник не знает, чего хочет, и не пытается это понять.
- ✓ Талантливый работник постоянно подталкивает вас.
- ✓ Посредственного работника вы должны сами подталкивать.
- ✓ Талантливый работник время от времени поднимает планку на новую высоту; он хочет, чтобы его считали талантливым.
- ✓ Посредственный работник, скорее всего, не знает, где установлена планка на данный момент, и что вообще вы имеете в виду.

Помимо этого, способных сотрудников отличает особая манера разговаривать. Их язык — это язык вызовов и достижений. Таланты выделяются среди остальных сотрудников, как красное дерево в сосновом бору. Талант всегда видно за версту.

Основной проблемой, сопряженной с приемом на работу талантливого ассистента, представляется уровень запрашиваемой им заработной платы. К сожалению, многие агенты подходят к этому вопросу чересчур меркантильно. Суть большинства дискуссий на семинарах для риэлторов, на которых мне дове-

Вы должны окружить себя талантливыми людьми — верными, сильными и высокоэффективными сотрудниками, которые хотят работать и которым нравятся работать.

Алан Доум,
риэлтор-миллионер,
Филадельфия (штат Пенсильвания).
Объем продаж — 135 млн долл.

лось присутствовать, сводится к следующему тезису: «Как бы мне платить своему помощнику поменьше, но удержать его подольше?» Я являюсь убежденным сторонником совершенно иного подхода: когда я ставлю перед собой цель заручиться услугами талантливого ассистента, я спрашиваю себя: «Сколько

я могу позволить себе платить ему, чтобы у него не возникало и мысли о смене места работы?»

Мы уже говорили о том, что необходимо обеспечить прямую зависимость между увеличением расходов и приростом доходов (стратегия «Красный свет, зеленый свет»), поэтому вы, я надеюсь, понимаете: отдача от талантливого работника должна превышать ваши затраты на его зарплату (и желательно в несколько раз!). Следовательно, вам необходимо назначить своему новому ассистенту такую заработную плату, размер которой определялся бы вашими ожиданиями относительно его эффективности, и затем следить за тем, чтобы его эффективность соответствовала вашим ожиданиям. Если ваш ассистент — действительно талантливый работник, заработная плата, выплачиваемая ему (независимо от ее размера), фактически представляет собой инвестиции, которые должны принести вам значительные доходы. Не зря ведь говорят, что мы всегда получаем именно то, за что заплатили. Итак, какой ассистент вам нужен — талантливый или посредственный? Вы хотите получить максимум или платить минимум?

Большинство агентов по недвижимости, которые размышляют над тем, стоит ли брать на работу помощника, опасаются дополнительных затрат. Истина заключается в том, что плохой работник может стоить вам не только денег, но и упущенных возможностей. Хороший работник позволит вам сэкономить средства и, вероятнее всего, осуществит все ваши задумки. Отличный же работник — талантливый работник — не только принесет вам значительный доход, но и создаст новые возможности для вас и вашего бизнеса. В этой связи вам будет полезно ознакомиться с двумя нижеприведенными схемами.

Как видно из рис. 2.15 и 2.16, затраты на выплату заработной платы ассистенту — это ничто по сравнению с негативным эффектом от приема на работу плохого работника. Поэтому не экономьте — наймите талантливого сотрудника. Разумеется, ему придется платить больше, чем посредственному, но игра стоит свеч.

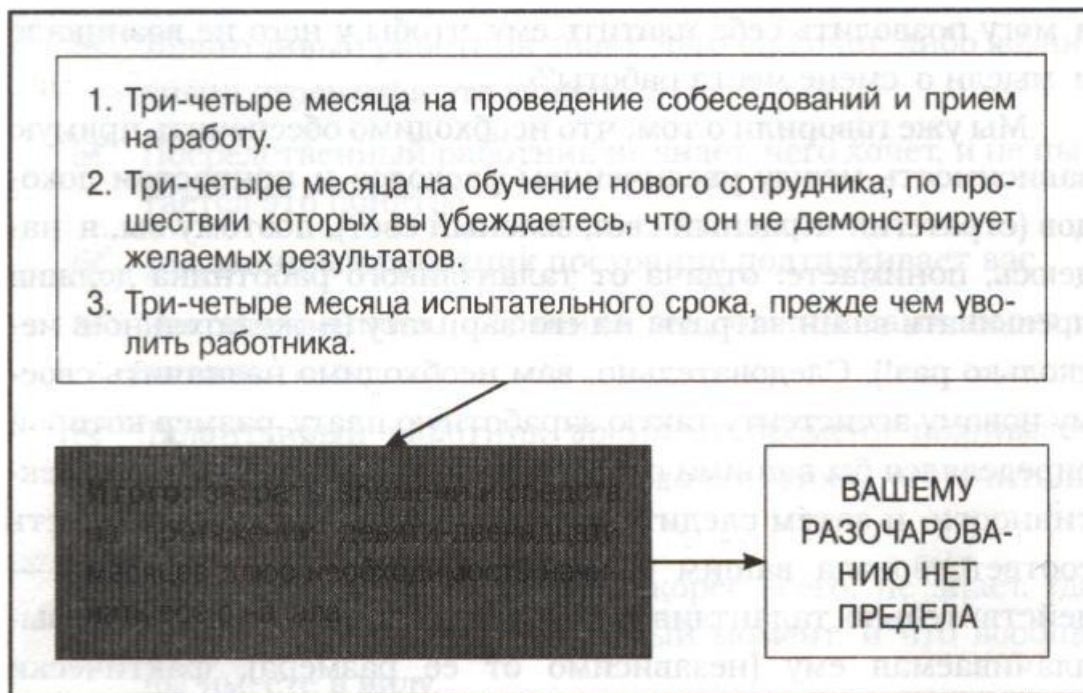


Рис. 2.15. Потери от найма посредственного работника

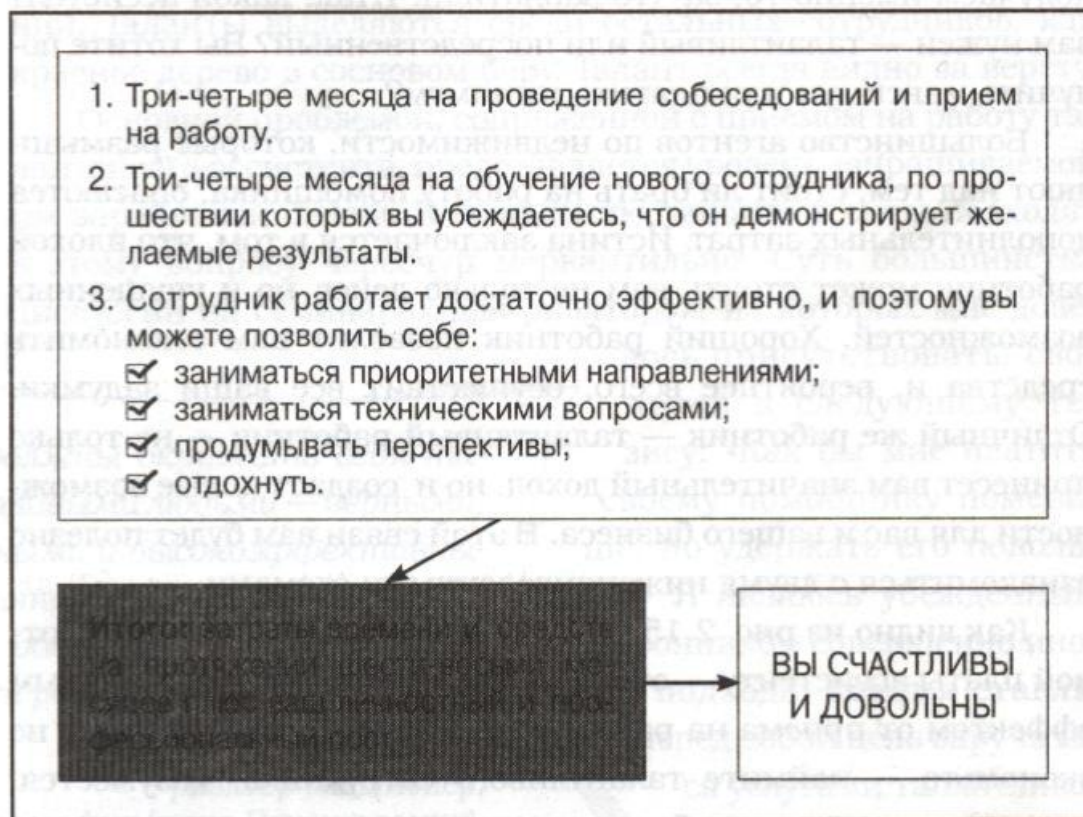


Рис. 2.16. Выгоды от найма талантливого работника

3. Обучайте и консультируйте

Третий аспект организационной модели — это обучение и консультирование. Те суммы, которые вы платите талантливому ассистенту, составляют значительный процент ваших годовых затрат, поэтому вам необходимо добиться максимальной рентабельности инвестиций. (Выиграют и сотрудники, и вы!) Эффективность ваших сотрудников будет максимальной только тогда, когда вы будете обучать и консультировать их (рис. 2.17).



Рис. 2.17. Как правильно обучать и консультировать

Именно такой представляется оптимальная схема обучения и консультирования. Сначала вы учите нового сотрудника понимать свою работу, развивать навыки и разрабатывать системы, необходимые для того, чтобы демонстрировать высокую эффективность. Затем он начинает действовать. Раз в неделю вы встречаетесь с ним и обсуждаете его цели, приоритеты и задания на предстоящую неделю, а также напоминаете об ответственности за результаты. По мере необходимости вы организовываете для него дополнительные курсы, чтобы он мог и дальше развиваться и совершенствовать свои способности. По вашему примеру он должен ставить перед собой цели на предстоящий год, месяц и неделю. Усилия, которые он прилагает для достижения своих целей, должны способствовать осуществлению ваших целей. Такие еженедельные встречи вам нужны именно для того, чтобы вести своего ассистента в нужном направлении.

Это предельно краткое изложение того, как следует обучать и консультировать персонал. Как вы понимаете, это довольно долгий процесс. Обучение и консультирование ассистента не

сводится к первым нескольким месяцам работы — оно длится постоянно. К сожалению, большинство агентов либо обучают только новобранцев, либо вообще не утруждают себя подобными вещами (рис. 2.18).

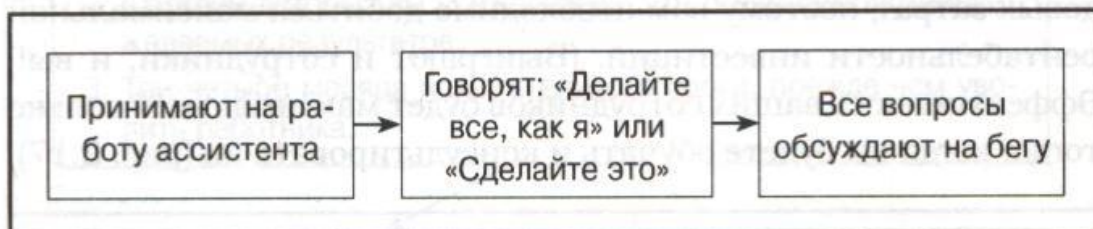


Рис. 2.18. Как большинство агентов обучают и консультируют персонал

Стиль управления таких агентов напоминает поведение чайки. Они почти не занимаются обучением своих ассистентов — лишь время от времени «набрасываются» на них, поднимают шум, распекают за допущенные ошибки и «улетают». Стоит ли удивляться тому, что таланты у них не задерживаются?

Я окружаю себя только теми людьми, которые разделяют мои ценности. Они должны стремиться к новым знаниям.

Мэри Харкер,
риэлтор-миллионер,
Даллас (штат Техас).
Объем продаж — 52 млн долл.

Мы обнаружили, что по прошествии определенного времени управлять талантливым работником нет необходимости. Обучать — да. Консультировать — тоже да. А вот управлять — нет. Еженедельного анализа целей и консультирования обычно достаточно для того, чтобы получить прекрасные результаты. Если по прошествии трех-шести месяцев с момента приема помощника

вы видите, что вам время от времени приходится указывать ему на какие-либо моменты, скорее всего, ему недостает таланта или мотивации, чтобы воплощать свои цели (ваши цели) самостоятельно. Такое бывает. Или же вы можете обнаружить, что недостаточно эффективно управляете человеческими ресурсами и слишком опекаете своих подчиненных. Будьте осторожны: талантливые работники не терпят постоянных указаний: они

в них просто не нуждаются. Талантливые работники справедливо полагают, что, если качество их работы превосходит ваши ожидания, вы можете обучать или консультировать их и следить за их эффективностью, но не более.

Подобного «микроменеджмента» нужно избегать. Правда, иногда неопытные менеджеры уделяют своим подопечным слишком много внимания, практикуя «режим зависания», когда подчиненные чувствуют себя обязанными советоваться с руководителем по любой мелочи, а тот, в свою очередь, — проверять все, что они делают. При таком положении дел рядовые сотрудники не наделены достаточными полномочиями для того, чтобы выполнять сколько-нибудь значимую работу, что не может не сказаться на эффективности деятельности компании. Поэтому я хочу предложить вашему вниманию десять принципов успешного делегирования полномочий (см. врезку).

Эти десять принципов — начиная с четкого обозначения круга обязанностей и заканчивая необходимостью относиться

Десять принципов делегирования полномочий персоналу

1. Сообщите подчиненным, что входит в их обязанности. Заручитесь их согласием.
2. Наделите их полномочиями, соответствующими их обязанностям.
3. Установите стандарты эффективности и предоставьте руководство к действию.
4. Обучайте их в процессе работы, они могли соответствовать установленным стандартам (с точки зрения знаний, навыков и пр.).
5. Объясните, что каждый сотрудник отвечает за результаты своего труда. Скажите, какие последствия ожидают его в случае неудовлетворительной работы.
6. Раз в неделю предоставляйте отзывы об их работе.
7. Отмечайте их достижения (хвалите публично, наказывайте при личной встрече).
8. Доверяйте им. Позвольте им самим управлять своей деятельностью.
9. Дайте им право на ошибку.
10. Относитесь к ним с уважением.

к сотрудникам с уважением — помогут вам добиться желаемых результатов.

Консультирование — это основа процесса делегирования полномочий. Хотя многие риэлторы считают ответственность жесткой мерой, я хотел бы, чтобы вы относились к ней как к проявлению заботы. Вы разъясняете своим ассистентам суть ответственности потому, что вы заботитесь о них. Если это делается соответствующим образом, подчиненные понимают, насколько важно то, что они делают, и стремятся работать качественнее. Консультирование начинается с того, что вы устанавливаете и согласовываете со своими ассистентами конкретные цели на предстоящий год, месяц и неделю. Еженедельные встречи-консультации, в ходе которых вы оцениваете прогресс на пути к достижению этих целей, должны быть соответствующим образом структурированы (рис. 2.19).

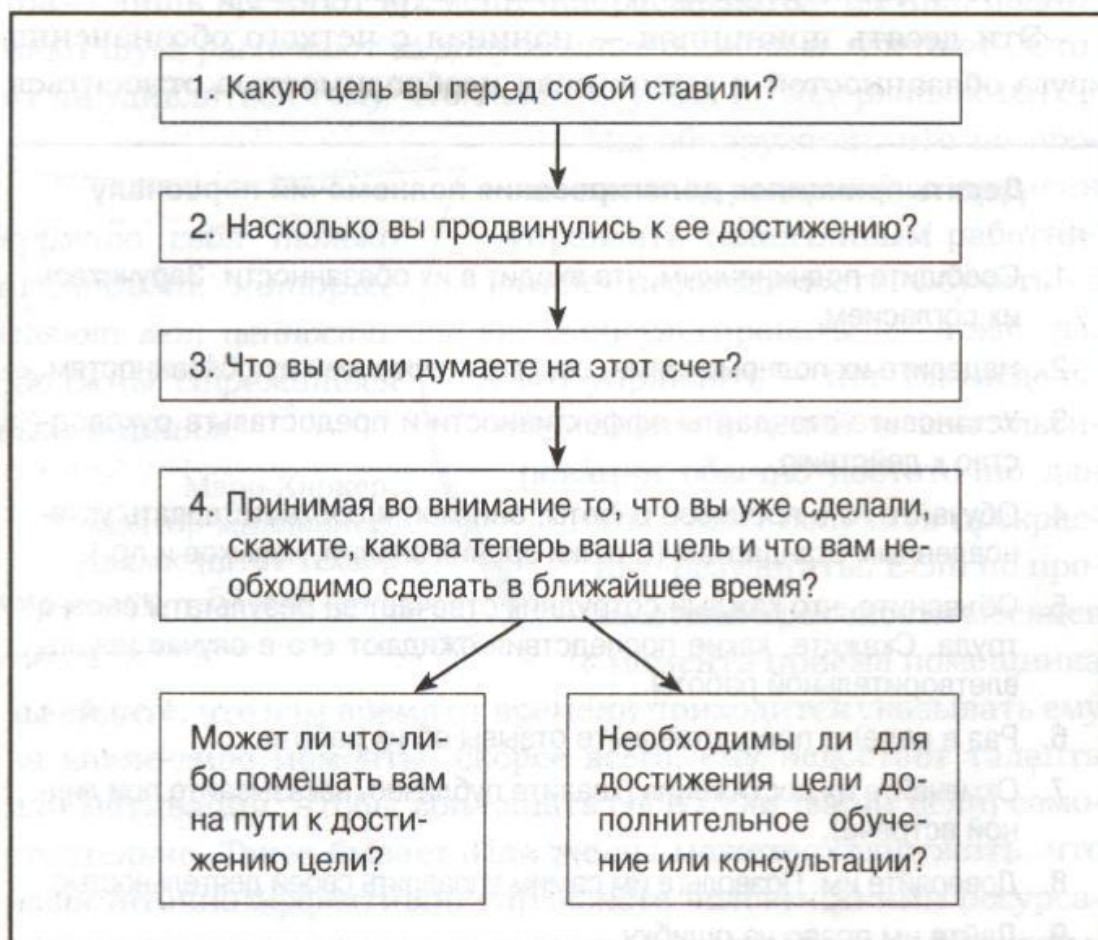


Рис. 2.19. Структура встречи-консультации

Данная формула проста и вместе с тем очень эффективна. Отвечая на вопросы, ассистент осознает степень ответственности, которая возлагается на него. Вам же просто нужно раз в неделю встречаться со своими помощниками и обсуждать все проблемы, придерживаясь предложенного формата. Когда эффективность персонала соответствует вашим ожиданиям, в коррекции действий нет необходимости. Все, что от вас требуется, это регулярно анализировать цели и приоритеты сотрудников, а также консультировать по вопросу того, какие методы и системы можно использовать. Хуже дело обстоит тогда, когда эффективность ассистента оставляет желать лучшего. В этом случае вам необходимо применить иной подход.

Если эффективность вашего помощника в течение довольно продолжительного периода времени невысока, обсудите с ним сложившуюся ситуацию и убедитесь, что он осознает масштабы проблемы. Обычно это делается в ходе личной беседы (Помните: хвалить сотрудников нужно на публике, а наказывать — с глазу на глаз.) Встреча-консультация с участием всех сотрудников вашей компании — это не лучший повод обсудить эффективность отдельной личности. Когда вы в присутствии коллег заводите разговор о результатах работы какого-то сотрудника — даже если вы это делаете в дружелюбной манере, всем своим видом показывая, что хотите помочь, а не пристыдить его, — он может замкнуться в себе или, что еще хуже, агрессивно возразить вам. К сожалению, такую ошибку совершают очень многие риэлторы — а все потому, что они предпочитают проводить встречу с членами своей команды лишь раз в неделю. Между тем, чтобы оказывать реальное воздействие на эффективность персонала, следует проводить два вида встреч: встречи-консультации с участием всех членов команды, цель которых — обмен информацией и постановка целей, и личные беседы, предназначенные для решения проблем эффективности отдельных работников.

Когда вы приступаете к решению вопросов, связанных с эффективностью работы ассистента, прежде всего необходимо удостовериться, что он признает наличие проблемы. Правда,

нельзя исключать того, что поставленные цели изначально были нереалистичными или что причиной низкой эффективности стали неблагоприятные условия работы. Если же поставленные цели вполне реалистичны, а условия работы приемлемы, вам следует указать человеку, что его эффективность не соответствует установленным стандартам. Затем поинтересуйтесь у него, чем это объясняется, и представьте свое видение ситуации. Не помешает обсудить с ассистентом и возможные последствия, если положение дел не изменится к лучшему. Нужно доходчиво объяснить, чего вы от него ждете, и согласовать цели на краткосрочный период.

Обязательно обсудите альтернативные варианты: «Итак, как же нам решить эту проблему?». Дайте работнику понять, что вы искренне хотите ему помочь. Попросите его высказать свое мнение относительно возможных затруднений. Возможно, в ходе этой беседы вы почерпнете очень ценную информацию. К примеру, может оказаться, что работник не верит в эффективность ваших моделей и не желает использовать их в своей работе. Или он считает свои идеи более эффективными. И вам стоит прислушаться к его соображениям, поскольку ваша цель — выработать план действий, который будет приемлем и для вас, и для вашего ассистента. В нем обязательно должны быть указаны ваши ожидания, его обязанности и сроки выполнения. Такой план, зафиксированный на бумаге, будет своего рода краткосрочным контрактом, предусматривающим повышение эффективности данного работника. Один его экземпляр будет храниться у вас, а второй — у него. Это будет означать, что ваш сотрудник согласен с предложенными условиями и знает, какие последствия повлечет за собой их несоблюдение. Теперь ему пора приступать к конкретным действиям, а вам — контролировать показатели его эффективности.

При этом необходимо действовать в соответствии с вашими испытанными моделями. Работник, чья эффективность оставляет желать лучшего, будет время от времени пытаться убедить вас в том, что его низкие результаты обусловлены неэффективностью ваших моделей и систем, а не его ошибка-

ми. И не забывайте о том, что вы оцениваете результаты, а не людей. Если вы видите, что тот или иной ассистент не вписывается в практикуемую вами систему, следует расстаться с ним — как бы симпатичен он вам ни был. Ну а если выработанный вами план действий дает результаты, хвалите ассистента за его достижения при каждом удобном случае.

Итак, суть вашей организационной модели можно сформулировать следующим образом:

- ☑ талант блистает;
- ☑ системы четко определены;
- ☑ обучение и консультирование повышают эффективность персонала.



Две «D» организационной модели

Теперь возьмем небольшой тайм-аут. Прежде чем завершить разговор об организационной модели, нужно остановиться на системах и инструментах. Мы уже отмечали, что, наняв толковых ассистентов, вы по прошествии какого-то времени можете поручить им разрабатывать и внедрять ваши системы и инструменты. Вот почему значительную часть нашего анализа ресурсов мы посвятили персоналу. Однако системы и инструменты тоже очень важны, поскольку они приносят в ваш бизнес две «D».

Все по-настоящему успешные компании становятся таковыми тогда, когда их руководители знают, как организовать работу, а именно — как привнести в нее две «D». Концепция «D» происходит от психологической модели «DISC», которой пользуются многие организации в процессе подбора персонала. В данном случае «D» — это «драйв», необходимый для работы. Иногда эту «D» еще называют «D» лидерства. Ей противостоит «D» бизнеса, которая ассоциируется с «драйвом», создаваемым инфраструктурой — эффективными системами и инструментами. В контексте организационной структуры компании между

этими двумя «D» обычно наблюдается обратная зависимость. Чем больший вес имеет «D» лидерства, тем слабее «D» бизнеса, и наоборот. Баланс между двумя «D» — это залог успеха любого бизнеса (рис. 2.20).

Мы фиксируем все наши действия и заносим всю информацию о них в наше «руководство по ведению бизнеса». Мы управляем своим делом как бизнесом.

Дэвид и Джуди Крокет,
риэлторы-миллионеры,
Конкорд (штат Огайо).
Объем продаж — 53 млн долл.

Большинство агентов во главу угла ставят «D» лидерства — то есть развивают свой бизнес, полагаясь прежде всего на личный «драйв». Такая модель является классической для сферы недвижимости: львиную долю драйва в свой бизнес привносит сам агент. Примером противоположного подхода являются солидные компании, которые опираются на качественные и эффективные инфраструктуры, системы и инструменты. В качестве примера можно привести компанию *FedEx* с ее потрясающим лидером Фредом Смитом и не менее мощной «D» бизнеса. В основе этой «D» бизнеса лежат системы и инструменты, настолько

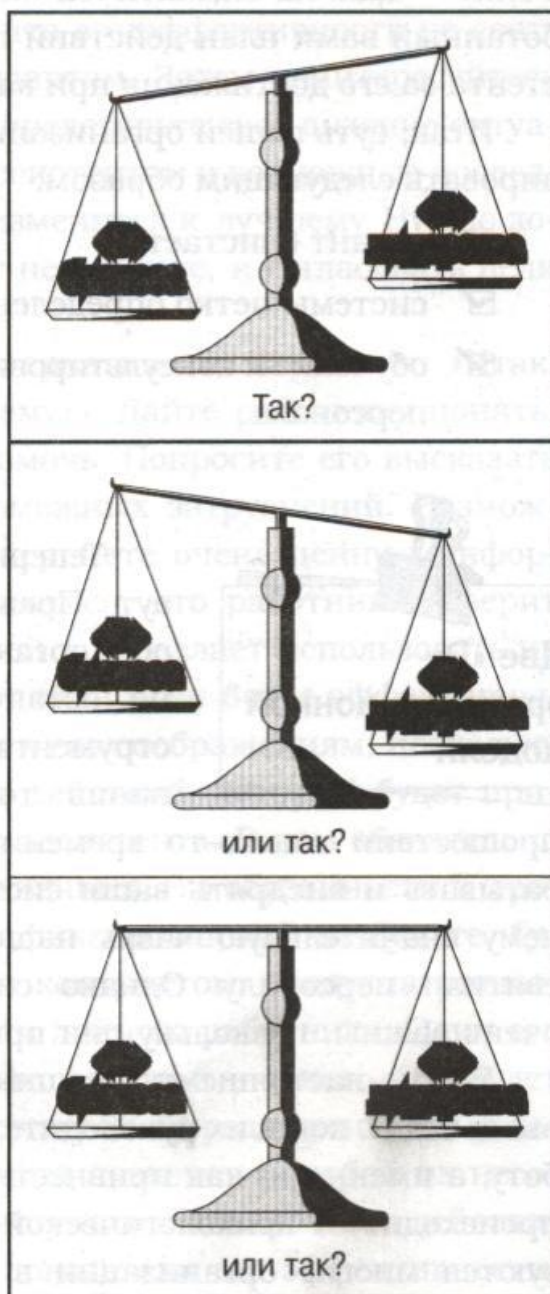


Рис. 2.20. Дилемма двух «D»

эффективные, что компания могла бы в течение продолжительного периода времени функционировать на «автопилоте», не нуждаясь в корректирующих импульсах от своего лидера. Организационные модели таких компаний требуют наличия мощных и самодостаточных систем. Баланса двух «D» добиться нелегко, но если это удастся сделать, агент преуспевает.

Основная задача агента по недвижимости заключается в том, чтобы привнести в свою организационную структуру «D» бизнеса. Многие риэлторы ощущают дискомфорт, когда им приходится ставить себя в зависимость от систем и инструментов, которые способствуют процветанию бизнеса. Однако если вы хотите достичь успеха, придется включить в организационную структуру определенную долю «D» бизнеса — в противном случае ваш бизнес полностью будет зависеть от вас.

Организационная модель поможет вам внедрить «D» бизнеса в организационную структуру. Талантливые люди будут разрабатывать и внедрять необходимые системы и инструменты, привнося в то же время свою собственную «D» лидерства.

Резюме: четыре фундаментальные бизнес-модели риэлтора

- ☑ Модели — это азы бизнеса.

Стройте дом, придерживаясь разработанного плана, — иначе у вас может получиться лачуга бродяги.

Уоррен Баффет рекомендует сначала освоить испытанные временем модели и только потом подключать креативность.

- ☑ Экономическая модель позволяет получить четкое представление о том, откуда поступают деньги, куда они уходят и сколько остается вам.

Концентрируйтесь:

- на показателях, которых вы должны достичь;
- организации встреч с потенциальными клиентами;
- интенсивности преобразований.

- ☑ Модель разработки каналов привлечения клиентов позволяет выиграть битву за «долю памяти» потенциального клиента.

Помните, что здесь главную роль играют цифры.

Работайте с потенциальными клиентами и рекламируйте свои услуги, чтобы ввести людей в свой «внутренний круг» — то есть сделать их союзниками.

Создайте базу данных и ежедневно пополняйте ее.

Используйте методы «8 × 8», «33 контакта» и «12 писем», чтобы регулярно поддерживать связь со своими потенциальными клиентами.

Сконцентрируйтесь на листингах и рекламируйте их, чтобы привлечь как можно больше клиентов.

- ☑ Бюджетная модель показывает, как ваши доходы трансформируются в чистую прибыль.

Бюджет — это мощный инструмент финансового планирования.

Ориентируйтесь на доходы, а не на расходы!

Используйте стратегию «Красный свет, зеленый свет» для обеспечения строгой зависимости между инвестициями и прибылями.

Придерживайтесь бюджета и ежемесячно анализируйте его.

- ☑ Организационная модель позволяет распределить обязанности между ассистентами по мере роста вашего бизнеса.

В первую очередь возьмите на работу администратора. Он систематизирует ваш бизнес и задокументирует все системы и инструменты.

Берите на работу талантливых людей. Время и усилия, которые будут потрачены на поиск по-настоящему талантливого работника, окупятся сторицей.

Обучайте и консультируйте своих ассистентов, если хотите добиться от них максимальной производительности, и следите за тем, чтобы они соблюдали ваши стандарты.

- ☑ Стремитесь к балансу между «D» лидерства (влияние и ответственность) и «D» бизнеса (системы и инструменты). Благодаря этому балансу ваш бизнес будет работать даже во время вашего отсутствия.

Использование моделей успеха

Теперь, когда мы рассмотрели четыре модели, без которых невозможен успех в сфере недвижимости, давайте взглянем на них глазами успешного риэлтора, а именно подробно остановимся на тех задачах и цифрах, которые помогут вам заработать миллион.

Общаясь с успешными агентами по недвижимости, мы обнаружили, что практически все они легко преодолели путь от «Заработать миллион» к «Обрести миллион». Те же модели, которые приносят желаемые результаты на первом этапе, являются эффективными и на втором. Чтобы добиться годового дохода в размере 1 млн долл., вам вовсе не нужно менять курс — достаточно лишь усовершенствовать свои модели. Итак, в этом разделе мы рассмотрим аспекты, которые позволят вплотную приблизиться к этапу «Обрести миллион» — и пойти еще дальше. В следующей главе — «Обрести миллион» — мы проанализируем основные проблемы, с которыми вы можете столкнуться, преодолев этап «Заработать миллион».

В процессе знакомства с четырьмя моделями риэлтора-миллионера вы должны помнить о трех «китах» бизнеса в сфере недвижимости. Ваша главная задача — научиться внедрять эти модели быстро и эффективно. В таком случае вы всегда сможете уделять должное внимание трем аспектам: каналам привлечения клиентов, листингам и ресурсам.

Прежде всего, вам необходимо сосредоточиться на разработке каналов привлечения клиентов. Я люблю говорить агентам по недвижимости, что разработка каналов привлечения клиентов должна быть у них на первом, втором и последнем месте. Разница между успешным и среднестатистическим риэлтором заключается как раз в том, что первый никогда не забывает о разработке каналов привлечения клиентов. Что бы ни случилось — вышел из строя компьютер или уволился первый ассистент, — он сперва посвящает определенное время разработке каналов привлечения клиентов, а уж потом принимается за решение остальных проблем. Он знает, что, если позволить

себе отвлечься от ключевого занятия, потом будет сложно наверстать упущенное — а это значит, что любое мало-мальски существенное изменение конъюнктуры рынка окажет негативное воздействие на его бизнес. Если вы не разрабатываете каналы привлечения клиентов, остальные ваши действия можно считать бессмысленными. Ваши возможности в том, что касается расширения бизнеса, определяются количеством привлеченных клиентов.

Второй «ки́т» успешной работы на рынке недвижимости — листинги. Листинги систематизируют вашу работу, обеспечивают присутствие на рынке и новые возможности. При грамотной работе с ними вы получите надежную информацию о потенциальных покупателях.

Ну и третий «ки́т» — это ресурсы, которые вы получаете, нанимая, обучая и консультируя талантливых ассистентов, которые помогают вам разрабатывать каналы привлечения клиентов и заниматься листингами. Талантливые работники будут документировать и совершенствовать ваши процессы, а также по мере необходимости внедрять дополнительные инструменты.

Итак, хотя четыре рассмотренные выше модели и дают полное представление о том, как успешный агент управляет своим бизнесом, не забывайте, что в их основе лежат каналы привлечения клиентов, листинги и ресурсы и что именно они будут определять вашу прибыль.

**Несколько слов
о качественном
обслуживании**

Консультируя агентов по недвижимости, я всегда говорю им, что ключ к успеху в сфере недвижимости — это строгое следование четырем моделям, которые помогают им сконцентрироваться на каналах привлечения клиентов, листингах и ресурсах. Иногда они возражают. Они хотят знать, насколько велика роль качественного обслуживания. В этом случае я отвечаю, что качественное обслуживание, как мы уже отмечали в главе «Увидеть миллион», представляет собой важный компонент

успеха. И как это ни странно, качественное обслуживание выступает естественным «побочным продуктом» бизнеса, в основе которого лежат задокументированные процессы, приверженность стандартам и талантливый персонал. Как показывает опыт, агенты, которые располагают командой высококвалифицированных специалистов, предоставляют более качественное обслуживание, чем агенты, которые не имеют ассистентов.

Ведущие агенты по недвижимости преданы своим клиентам и искренне хотят им помочь, однако качественное обслуживание — это необходимое, но недостаточное условие. Чтобы создать бизнес с миллионными доходами, вам нужно прежде всего внедрить четыре модели, которые являются основными двигателями каналов привлечения клиентов, листингов и ресурсов.

Наибольшую пользу мне принесло то, что я научился делегировать полномочия. Мои ассистенты управляют с делами даже лучше, чем я.

Рассел Шоу,
риэлтор-миллионер,
Феникс (штат Аризона).
Объем продаж — 50,6 млн долл.

Анализ четырех моделей

Четыре модели успешного риэлтора — это те самые модели, которые мы рассмотрели в предыдущем разделе. На миллионном уровне решающую роль играют задачи и показатели, которые необходимо знать, дабы использовать эти модели эффективно.

Основные понятия

Экономическая модель успешного агента по недвижимости начинается с такого понятия, как финансовые потоки бизнеса. В упрощенном виде эта модель выглядит так (см. врезку на с. 180).



**Экономическая
модель**

Валовой комиссионный доход
- Себестоимость продаж
- Текущие расходы
= Чистый доход

Здесь мы просто разбили категорию расходов, представленную нами ранее, на себестоимость продаж и текущие расходы. Чтобы не было недоразумений в будущем, давайте определим каждый элемент нашей экономической модели.

✓ **Валовой комиссионный доход.** В его основе лежит предполагаемая 6-процентная ставка комиссионных — по 3% от каждой стороны, участвующей в сделке. (Эта цифра не является константой. Она определяется рядом факторов — имя агента, город, в котором заключается сделка, — и оговаривается в каждом конкретном случае; здесь мы просто приводим среднее значение. Помимо этого, мы также включили в ставку комиссионных все дополнительные сборы, взимаемые с покупателя и продавца недвижимости. Именно благодаря этим сборам ставка комиссионных достигла 6%.)

✓ **Себестоимость продаж** — это сумма, предназначенная для специалиста по листингам, и часть комиссионных, выплачиваемая специалисту по работе с покупателями. Как показывает опыт, талантливый специалист по листингам будет стоить вам от 65 тыс. долл. до 100 тыс. долл. В случае с покупкой недвижимости мы предполагаем, что специалист по работе с покупателями получает комиссионные в размере 50% от сделки. Опять-таки, это усредненная цифра. Если вы можете платить персоналу меньше и при этом удерживать талантливых работников, у вас есть неплохие шансы получить более высокую прибыль. Стоимость продаж также определяется различными факторами: конъюнктурой местного рынка недвижимости, средней стоимостью, уровнем сервиса, источниками информации о потенциальных клиентах, состоянием местного рынка труда и др. Главное для вас — понять, как повышение

или снижение себестоимости продаж скажется на размере вашего чистого дохода.

✓ **Текущие расходы** — это все остальные затраты, непосредственно связанные с вашей деятельностью: на рекламу, аренду помещения, оплату труда, оборудование и материалы и пр. Как показывают результаты нашего исследования, в процессе расширения бизнеса текущие расходы вполне реально удерживать на уровне 30% (или даже меньше) от размера валового комиссионного дохода. Эти расходы напрямую связаны с чистым доходом: когда они растут, ваш чистый доход снижается, а когда падают — возрастает.

✓ **Чистый доход** — это прибыль, которую приносит ваш бизнес. Поскольку вы действуете в соответствии с моделью риэлтора-миллионера, ваша конечная цель по этому показателю — 1 млн долл. Помните, что чистый доход — первоочередная цель, которой должны быть подчинены все ваши действия. Всегда спрашивайте себя: «Как скажется этот шаг на величине моего чистого дохода?»

Прежде чем перейти непосредственно к экономической модели, я хотел бы остановиться на одном допущении, заложенном в ней. Итак, мы предполагаем, что средняя стоимость продаваемого объекта недвижимости составляет 250 тыс. долл. Эта цифра выше (причем значительно!) средней стоимости по стране, однако подтверждается нашим опытом работы с ведущими риэлторами. Конечно, вы можете заменить приведенные здесь цифры теми, которые характеризуют ваш бизнес и ваш рынок (и я надеюсь, что вы сделаете это). Ознакомившись с предлагаемой моделью, вы можете изучить табл. 2.10 и 2.11, в которых приведены основные изменения средней цены объекта недвижимости в диапазоне от 150 до 300 тыс. долл. Теперь, я полагаю, вы готовы к тому, чтобы приступить к созданию собственной экономической модели.

Математические расчеты

Используя в обратной последовательности формулу, приведенную на с. 180, нетрудно определить, что, для того чтобы добиться дохода в 1 млн долл., вам нужно получить валовой комиссионный доход в размере 2,4 млн долл. Упрощенная версия экономической модели представлена во врезке.

Валовой комиссионный доход — 2,4 млн долл.

- Себестоимость продаж — 700 тыс. долл.
- Текущие расходы — 700 тыс. долл.
- Чистый доход — 1 млн долл.

У нас есть два основных источника валового комиссионного дохода: средства, получаемые от продажи объектов (листинги), и средства, получаемые от приобретения объектов. Доход от листингов играет первую скрипку. Они

открывают перед вами отличные возможности для роста прибыли, представляя собой как средство рекламы, так и основной источник каналов привлечения клиентов. Как уже отмечалось ранее, каждый листинг, прорекламированный должным образом, должен принести вам одну сделку по покупке при условии, что каналы привлечения клиентов надлежащим образом систематизируются, разрабатываются и преобразовываются. Ведущие агенты по недвижимости подтверждают этот тезис. Агент, который ориентирован на листинги, а также грамотно систематизирует и преобразует каналы привлечения клиентов, может рассчитывать на примерно равные доходы от проданных листингов и сделок по покупке недвижимости. В общем-то, именно на это и нужно ориентироваться.

Итак, если ваши доходы от сделок по купле и продаже недвижимости примерно одинаковы, это значит, что источники валового комиссионного дохода в размере 2,4 млн долл. будут поровну распределены между продавцами и покупателями — по 1,2 млн долл. с каждой стороны. Но для того, чтобы наладить такой бизнес, вам необходимо располагать соответствующими ресурсами, что потребует определенных расходов (себестоимость продаж). Поскольку при оформлении сделки по покупке агент

получает комиссионные в размере 50%, при валовом комиссионном доходе от сделок по покупке недвижимости в размере 1,2 млн долл. ваши расходы составят 600 тыс. долл. Листинги представляются более привлекательной возможностью, поскольку себестоимость их реализации будет значительно меньше. Заработная плата специалиста по листингам вряд ли превысит отметку в 100 тыс. долл. в год.

Располагая всеми необходимыми цифрами, мы можем приступить к более подробному рассмотрению экономической модели. Ниже представлен обзор основного финансового потока для нашей модели (рис. 2.21).

Теперь нужно определить, какое количество контрактов на покупку/продажу недвижимости, заключаемых при нашем посредничестве, позволит получить валовой комиссионный



Рис. 2.21. Основной финансовый поток для экономической модели

доход в размере 2,4 млн долл. Учитывая сделанное ранее допущение о том, что средняя цена продаваемого объекта составляет 250 тыс. долл., а также то, что с каждого контракта агент получает в среднем 3% комиссионных, можно заключить, что валовой комиссионный доход в размере 2,4 млн долл. обеспечивают 320 сделок. Поскольку мы здесь пропагандируем подход, в основе которого лежит работа с листингами, утверждая, что каждый такой листинг, должным образом пропрекламированный и проработанный, дает возможность получить в качестве клиента одного потенциального покупателя, эти 320 сделок четко разделяются на 160 контрактов на продажу и 160 контрактов на покупку объектов недвижимости. В табл. 2.10 и 2.11 представлено соотношение между средней ценой продаваемого объекта и количеством заключенных сделок, необходимых для того, чтобы получить валовой комиссионный доход в размере 2,4 млн долл.

Как видим, между средней стоимостью объекта и количеством сделок, которые необходимо заключить в течение года, чтобы достигнуть своей цели, существует прямая зависимость. Понятно, что чем выше средняя цена продаваемого при вашем посредничестве объекта недвижимости, тем меньше сделок

вам нужно заключить.

Таблица 2.10

Связь между средней ценой продаваемого объекта недвижимости и количеством заключенных сделок

Средняя стоимость объекта, тыс. долл.	Количество заключенных сделок
150	534
200	400
250	320
300	267

Примечание. Цель — валовой комиссионный доход в размере 2,4 млн долл.

Количество заключенных сделок и средняя стоимость объекта — это очень важные вопросы для каждого, кто стремится заработать миллион и обрести миллион, нориэлторы-миллионеры уделяют повышенное внимание не только этому. Им необходимо сконцентрироваться на том, что в конечном итоге приводит к заключению договора

на покупку/продажу объекта недвижимости. Для начала потенциальные покупатели и продавцы должны дать свое согласие на сотрудничество с вами. Другими словами, вам нужно заключить с клиентом письменное соглашение о сотрудничестве (соглашение об агентском представительстве покупателя, или соглашение о листинге). Чтобы заручиться согласием потенциального покупателя или продавца, необходимо встретиться с ним, познакомить его с перечнем услуг и убедить в том, что ему следует воспользоваться именно вашей помощью. Итак, несмотря на то что конечным пунктом нашей экономической

Таблица 2.11

**Снижение количества заключенных сделок (в процентах)
на каждые 10% роста цены объекта недвижимости,
при котором цель по валовому комиссионному доходу
(2,4 млн долл.) остается достижимой**

Средняя стоимость объекта, долл.	Коммиссион- ные, долл.	Количество заключенных сделок в те- чение года	Разница, шт.	Разница, %
150 000	4 500	534	50	9,4
165 000	4 950	484	44	9,1
181 500	5 445	440	39	8,9
199 650	5 990	401	37	9,2
219 615	6 588	364	32	8,8
240 990	7 227	332	30	9
264 990	7 950	302	28	9,3
291 489	8 745	274		

модели является чистый доход, в ее основе лежат разработка каналов привлечения клиентов и встречи с потенциальными клиентами. Если же для достижения цели по валовому комиссионному доходу (2,4 млн долл.) вам нужно заключить 320 сделок по покупке/продаже недвижимости в год, копните еще глубже. При этом следует знать:

1. Количество листингов покупателей и продавцов, которые необходимо привлечь для того, чтобы заключить 320 сделок в течение года.
2. Число встреч с потенциальными покупателями и продавцами, которые нужно провести для того, чтобы привлечь требующееся количество листингов.
3. Интенсивность разработки каналов привлечения клиентов, которая позволит вам провести необходимое количество встреч с потенциальными покупателями и продавцами недвижимости.

Единственный способ получить четкое представление об этих цифрах — тщательно проанализировать свои усилия по разработке каналов привлечения клиентов и определить показатели интенсивности преобразования.

Интенсивность преобразований зависит от целого ряда факторов, среди которых следует выделить: конъюнктуру рынка, эффективность вашей презентации, качество каналов привлечения клиентов и систематичность работы по привлечению клиентов. Результаты нашего исследования и опыт практической деятельности позволяют сформулировать следующие ориентиры:

- ☑ Листинги: примерно 80% встреч с потенциальными продавцами должны привести к соглашениям о листинге, и результатом примерно 65% таких листингов должно стать заключение сделки о продаже объекта недвижимости.
- ☑ Потенциальные покупатели: результатом примерно 65% встреч с потенциальными покупателями должно

стать заключение соглашения об агентском представительстве, и примерно 80% из них впоследствии должны приобрести объект недвижимости.

На рис. 2.22 представлена цепочка подсчетов, с помощью которых можно определить цели на предстоящий месяц по количеству встреч с потенциальными покупателями и продавцами

Особое внимание мы теперь уделяем анализу своей деятельности по разработке каналов привлечения клиентов. Благодаря этому мы смогли увеличить скорость получения обратной связи и интенсивность преобразований.

Дэвид и Джуди Крокет,
риэлторы-миллионеры,
Конкорд (штат Огайо).
Объем продаж — 53 млн долл.



Рис. 2.22. Средняя интенсивность преобразований

недвижимости, отталкиваясь от 26,7 заключенных в течение месяца сделок по покупке/продаже объектов недвижимости (320 сделок/12 месяцев).

Если руководствоваться приведенными ориентирами (80/65 и 65/80), то, для того чтобы достигнуть цели по количеству заключенных сделок в течение года (320), необходимо проводить минимум 25,73 встречи с продавцами и 25,58 встречи с покупателями ежемесячно. Эти 51,31 встречи с потенциальными клиентами очень важны для вас и вашей команды. Если вы сконцентрируетесь на них, то обязательно получите желаемые результаты. Что интересно, некоторые из ведущих агентов отметили, что для встреч, посвященных листингам продавцов, интенсивность преобразования составляет ни много ни мало 95%! Такого показателя им удастся достичь благодаря соответствующему качеству каналов привлечения клиентов, умению преподнести себя и наладить конструктивный диалог с потенциальным клиентом, опыту работы и перечню предлагаемых услуг. Эти факторы (а не конъюнктура рынка) почти всегда оказываются решающими.

Встречи с покупателями и продавцами — это цели первой категории, которые мы, наряду с остальными категориями целей, рассмотрели в главе «Увидеть миллион». Ставьте перед собой цели по каждой категории на предстоящие год, месяц и неделю и затем тщательно отслеживайте полученные результаты. Со временем вы научитесь точно определять необходимую интенсивность преобразований для себя и своей команды и вносить соответствующие коррективы в свою экономическую модель. Чем выше показатели интенсивности преобразований, тем меньше встреч с потенциальными клиентами нужно будет организовывать каждый месяц. Справедливо и то, что чем выше ваши показатели интенсивности преобразований, тем выше будет чистый доход при том же количестве встреч с потенциальными клиентами. И в первом, и во втором случае вы только выиграете.

Последний элемент экономической модели — это разработка каналов привлечения клиентов. Как мы уже отмечали,

именно с него все и начинается. А теперь давайте сведем все вышесказанное воедино и рассмотрим завершенную экономическую модель риэлтора-миллионера (рис. 2.23).

Экономическая модель успешного риэлтора учитывает все основные переменные на пути от каналов привлечения клиентов к чистому доходу. Если вы уже знаете свои основные показатели, вам не составит особого труда преобразовать их таким образом, чтобы получить текущие показатели продуктивности. Если интенсивность преобразований, средняя стоимость или средняя ставка комиссионных превосходит соответствующие показатели, представленные в нашей модели (см. рис. 2.23), вы можете либо получать больший чистый доход, либо проводить меньше встреч с потенциальными клиентами в течение года и зарабатывать тот же миллион. Вы и все члены вашей команды должны «владеть» этими основными цифрами и иметь четкое представление о том, как изменение одного показателя повлияет на остальные. Если вы еще не изучили свои основные показатели, немедленно начните это делать. В конце концов, имея четкое представление об основных показателях и о том, как они связаны друг с другом в рамках экономической модели, вы будете с уверенностью смотреть в будущее.

Во врезке на с. 191 приведены основные показатели, которых должен стремиться достичь риэлтор в рамках экономической модели.

Теперь у вас есть шесть целей. Напишите их на карточки и прикрепите на своем рабочем месте, чтобы они всегда были на виду. Поскольку они ключевые для вашего бизнеса, то должны постоянно быть в поле вашего зрения.

Экономическая модель риэлтора-миллионера — это большая модель для больших целей. Она будет служить вам верой

Преобразование телефонных звонков во встречи с потенциальными клиентами — это один из наиболее важных моментов моей профессиональной деятельности.

Шерри Уилсон,
риэлтор-миллионер,
Пурсевиль (штат Вирджиния).
Объем продаж — 102,6 млн долл.

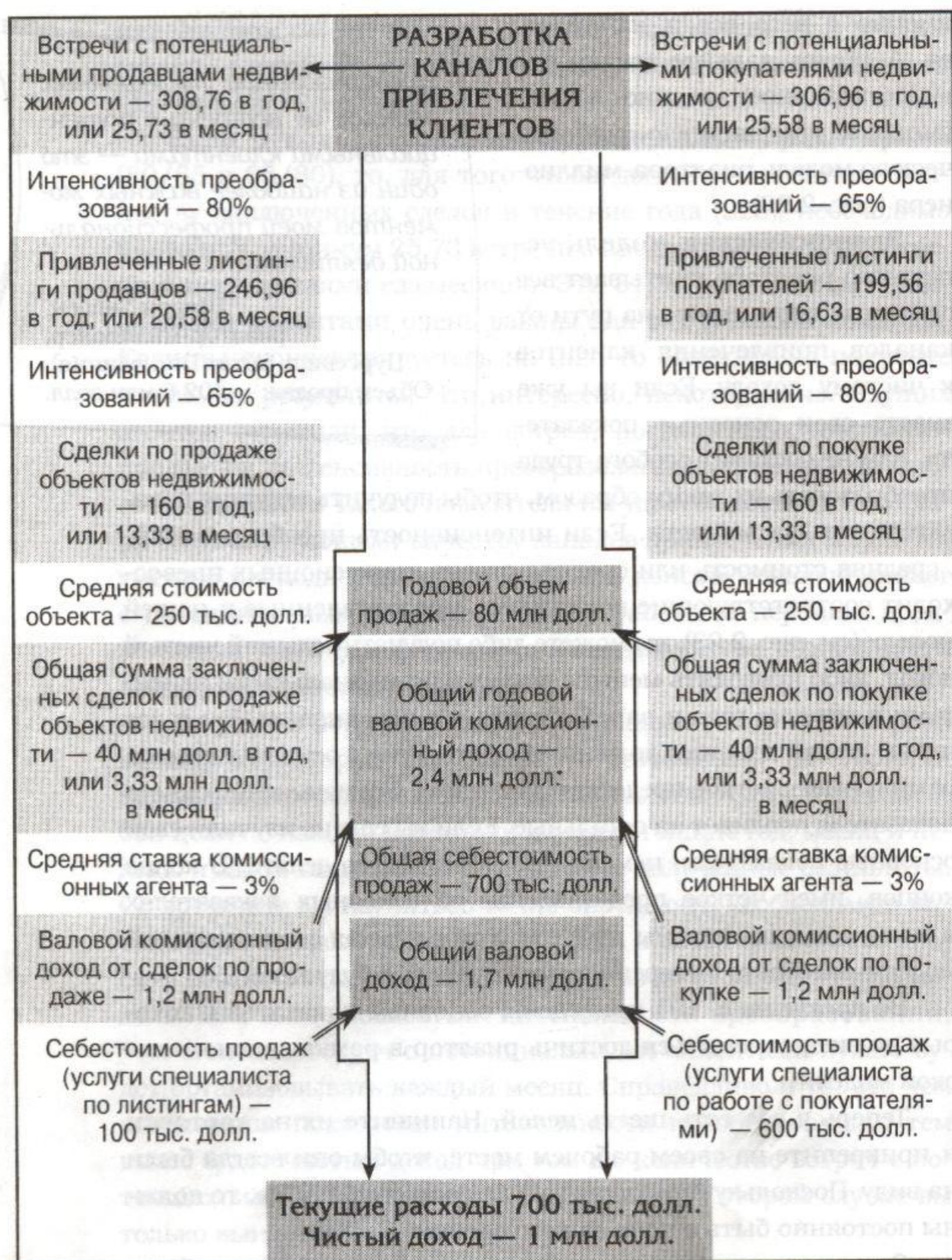


Рис. 2.23. Экономическая модель риэлтора-миллионера

**Основные показатели
экономической модели риэлтора-миллионера**

1. 320 заключенных сделок при условии, что средняя стоимость объекта составляет 250 тыс. долл.
2. Валовой комиссионный доход — 2,4 млн долл.
3. Стоимость продаж — 700 тыс. долл.
Текущие расходы — 700 тыс. долл.
4. 27,72 встречи с продавцами в месяц;
25,58 встречи с покупателями в месяц.
5. 20,58 привлеченных листингов продавцов в месяц;
16,63 привлеченных листингов покупателей в месяц.
6. 13,33 реализованных листингов продавцов в месяц;
13,33 реализованных листингов покупателей в месяц.

и правдой на пути к вершине. Если у вас еще нет специалиста по работе с покупателями или специалиста по листингам, зарезервируйте для них соответствующие ячейки в вашей модели. Ведь рано или поздно вам потребуются талантливые ассистенты, и, прежде чем брать их на работу, необходимо будет получить четкое представление о том, как их деятельность повлияет на ваши финансовые потоки и чистый доход.



**Модель разработки
каналов привлечения
клиентов**

Давайте посмотрим правде в глаза. Чтобы добиться успеха в сфере недвижимости, вам нужно много каналов привлечения клиентов. Чтобы добиться успеха, потребуется такое

количество каналов, которое позволило бы действовать в соответствии с рассмотренной выше экономической моделью. Все очень просто. Если вы используете экономическую модель, цель по разработке каналов привлечения клиентов предельно ясна — иметь такое количество каналов, которое позволило бы заключать 160 сделок по продаже и 160 сделок по покупке. Предполагается, что, для того чтобы осуществить свои цели на предстоящий год, вам придется провести 308 встреч

с потенциальными продавцами (25,7 в месяц) и 306 встреч с потенциальными покупателями (25,58 в месяц).

В центре внимания — маркетинг и работа с потенциальными клиентами

Чтобы выйти на этот уровень, необходимо взять на вооружение план разработки каналов привлечения клиентов, в основе которого лежат маркетинг и работа с потенциальными клиентами. Дело в том, что для привлечения необходимого количества каналов одной работы с потенциальными клиентами будет недостаточно. Только с помощью рекламы вы сможете привлечь максимальное количество клиентов. У вас может возникнуть логичный вопрос: зачем же вообще заниматься потенциальными клиентами? Ответ: чтобы поддерживать свой бизнес в тонусе. Работа с потенциальными клиентами — это деятельность по привлечению клиентов, направленная на перспективу, которая позволит вам достичь запланированных показателей даже при изменении конъюнктуры рынка — то есть тогда, когда вам будет сложно разработать достаточное количество

каналов с помощью одной только рекламы. Если вы начнете систематически заниматься потенциальными клиентами лишь после изменения конъюнктуры рынка, то получать каналы привлечения клиентов вы начнете не так скоро, как вам хотелось бы. Напоминаю, что модель работы с потенциальными клиентами представлена на рис. 2.13.

Вот как работает модель разработки каналов привлечения клиентов. Вы «запускаете» агрессивные рекламные кампании своих услуг и кампании по работе с потенциальными клиентами по избранным направлениям деятельности (см. табл. 2.5). Это позволит разрабатывать

Я рассылал письма рекламного характера 7 тысячам своих потенциальных клиентов каждый месяц и стараюсь делать по 100 телефонных звонков тем людям, с кем мне когда-либо доводилось работать. Я также занимаюсь PR — публикую материалы о себе в прессе, и люди звонят мне.

Алан Доум,
риэлтор-миллионер,
Филадельфия
(штат Пенсильвания).
Объем продаж — 135 млн долл.

каналы привлечения клиентов. Все эти каналы вы задействуете в программе «8 × 8», которая поможет наладить взаимоотношения с потенциальными клиентами. Их имена и фамилии затем заносятся в базу данных «знакомых людей», с которыми вы будете работать в течение года по программе «33 контакта». Благодаря этой программе клиенты будут к вам обращаться повторно и приходить по рекомендации знакомых. Их количество будет определяться следующим соотношением: на каждые двенадцать человек, задействованных в программе «33 контакта», — один повторный клиент и один клиент, которому вас порекомендовали (или соотношение 12 к 2¹) (рис. 2.24).

Помимо этого, вам также необходимо рекламировать свои услуги и перед потенциальными клиентами из категории «незнакомые люди», чьи имена и фамилии вы заносите в свою базу данных в соответствии с географическим или демографическим принципом. Для таких потенциальных клиентов и предназначена программа «12 писем». Отправив 12 сообщений за 12 месяцев каждому из них, вы получите одного реального клиента из каждых 50 потенциальных (соотношение 50 к 1).

При такой интенсивности преобразований успешному агенту для достижения своей цели по количеству заключенных сделок (320) необходимо располагать базой данных «знакомых людей» объемом либо в 1920

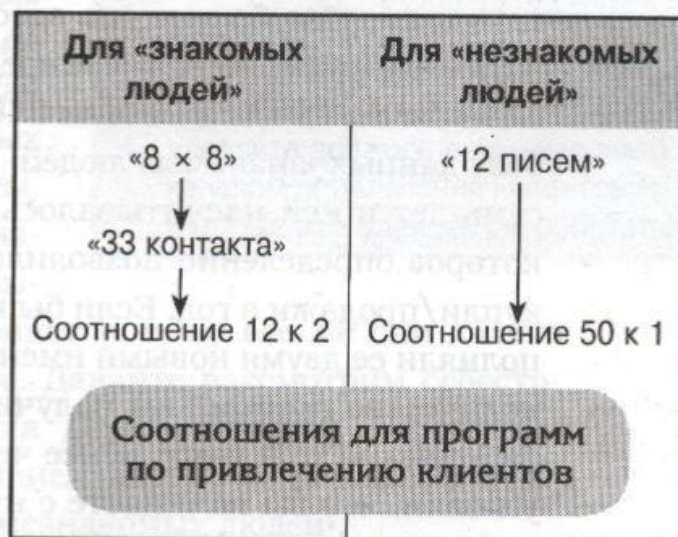


Рис 2.24. Соотношения для программ по привлечению клиентов

¹ Мы говорим именно о 12 к 2, а не о 6 к 1, поскольку выделяем повторных клиентов и клиентов, которые пришли по рекомендации, в отдельные категории. Исследования показали, что риелтор, использующий методы «8 × 8» и «33 контакта», может рассчитывать на привлечение двух «реальных» клиентов из каждых 12 потенциальных: повторного клиента и клиента, пришедшего по рекомендации.

позиций (вариант 1), либо в 16 тысяч позиций (вариант 2), либо комбинацией двух таких баз данных (вариант 3) (рис. 2.24 и 2.25).

Если вы чувствуете, что способны на большее и не хотите ограничивать себя рамками предложенных нами вариантов — почему бы и нет? Мы только за! В таком случае можете создать как базу данных «знакомых людей» на 1920 позиций, так и базу данных «незнакомых людей» на 16 тысяч позиций. Цельтесь выше!

Хотя эти цифры и выглядят довольно внушительно, на самом деле все отнюдь не так сложно. Если учесть отпуск, выходные дни, праздники и отпуск по болезни, среднестатистический человек работает примерно 240 дней в году. (Я понимаю, что среднестатистическому риэлтору, вероятно, приходится работать несколько больше, но здесь мне хочется проиллюстрировать свою мысль на примере среднестатистического работника.) Если бы вы каждый из этих 240 рабочих дней пополняли свою базу данных «знакомых людей» одним новым именем, через восемь лет в ней насчитывалось бы такое количество позиций, которое определенно позволило бы вам заключать 320 сделок купли/продажи в год. Если бы вы каждый из этих 240 дней пополняли ее двумя новыми именами и фамилиями, необходимое количество позиций вы получили бы через четыре года. А если тремя — то и вовсе менее чем через три года! И все это при условии, что вы начинаете с нуля. Итак, у кого-то процесс наработки базы данных нужного объема может занять вечность, а у кого-то — всего три года. Альтернативой тут представляется создание и постоянное пополнение базы данных «незнакомых

	«ЗНАКОМЫЕ ЛЮДИ»		«НЕЗНАКОМЫЕ ЛЮДИ»
Вариант 1	1920 позиций в базе данных	+	0 позиций в базе данных
Вариант 2	0 позиций в базе данных	+	16 тыс. позиций в базе данных
Вариант 3	960 позиций в базе данных	+	8 тыс. позиций в базе данных
320 заключенных сделок в год			

Рис. 2.25. Модель разработки каналов привлечения клиентов в цифрах

людей» (цель — 16 тысяч потенциальных клиентов). А наиболее эффективный и перспективный подход — создать базы данных как «знакомых», так и «незнакомых людей» (комбинация двух баз данных): так вы сможете с минимальными затратами времени и усилий разрабатывать такое количество каналов, которое позволит вам достигнуть поставленных целей.

Ниже представлены четыре закона разработки каналов привлечения клиентов, которые должны помнить каждый риэлтор-миллионер.

Затраты на разработку каналов привлечения клиентов

Когда я привожу эти цифры агентам, которые хотят добиться успеха, они замечают, что такая деятельность потребует огромных затрат. Действительно, затраты, сопряженные с разработкой каналов привлечения клиентов, превышают затраты большинства риэлторов, но все же они далеко не так велики, как вы думаете. Давайте рассмотрим себестоимость продаж с точки зрения двух категорий — рекламы и работы с потенциальными клиентами из базы данных «знакомых людей» и базы данных «незнакомых людей».

Итак, если ваша база данных «знакомых людей» насчитывает менее 1920 позиций, а база данных «незнакомых людей» — менее 16 тысяч позиций, вам необходима комбинация двух этих подходов. Помимо этого, не забывайте, что затраты на разработку каналов привлечения клиентов должны составлять около 10% вашего валового дохода (подробнее об этом мы поговорим в следующем подразделе, который посвящен анализу бюджетной модели). Если 396 контактов с 1920 потенциальными клиентами обходятся вам в 63 360 долл., то в процентном отношении затраты на разработку каналов составляют лишь 2,6% (63 360 долл. / 2,4 млн долл.). На рекламу, рассчитанную

Четыре закона разработки каналов привлечения клиентов

1. Создайте базу данных.
2. Пополняйте ее каждый день.
3. Регулярно общайтесь с потенциальными клиентами из вашей базы данных.
4. Уделяйте должное внимание всем каналам привлечения клиентов, которые вам удалось разработать!

на 16 тысяч потенциальных клиентов из базы данных «незнакомых людей» в рамках программы «12 писем» вам необходимо потратить 192 тыс. долл., что составляет 8% от валового дохода (192 тыс. долл. / 2,4 млн долл.). Отсюда вывод: вкладывая сум-

Раньше я занимался всем подряд, но сейчас предлагаю более специализированные услуги. Разрабатывая каналы привлечения клиентов, вы постепенно узнаете, куда нужно вкладывать деньги. После запуска новой программы не торопитесь делать выводы о ее эффективности — подождите полгода-год.

Билл Райан,
риэлтор-миллионер,
Чандлер (штат Аризона).
Объем продаж — 54 млн долл.

му, незначительно превышающую рекомендуемый бюджет затрат, вы можете разработать вдвое больше каналов привлечения клиентов, чем вам необходимо для того, чтобы заключить 320 сделок по покупке/продаже недвижимости в год. Я полагаю, что если вы возьмете на вооружение этот план действий, то уже в скором времени станете риэлтором-миллионером. Мы надеемся, что, если вы создадите базу данных «знакомых людей» на 1920 позиций и базу данных «незнакомых людей» на 16 тысяч

позиций и будете вести соответствующую работу со своими потенциальными клиентами, ваш валовой доход значительно превысит отметку в 2,4 млн долл.

Тем не менее цифры, приведенные в таблице 2.12, очень приблизительны. Так, мы оценили средние затраты на один контакт в 0,5 долл. (учитывая то, что вам придется не только отправлять потенциальным клиентам письма, но и общаться с ними по телефону, а также рассылать им электронные сообщения). Среди наших консультантов были риэлторы, у которых затраты на один контакт составляют менее 0,2 долл., но встречались и такие, у кого эта цифра превышает 1 долл. Поэтому если вы хотите добиться желаемых цифр, вам необходимо отслеживать свои расходы.

Цифры, приведенные в таблице 2.12, дают богатую пищу для размышлений. Так, стоит отметить, что привлечение

Таблица 2.12

Затраты на разработку каналов привлечения клиентов

«Знакомые люди» (Большая цель: 1920 потенциальных клиентов = 320 заключенных сделок)	«Незнакомые люди» (Большая цель: 16 тыс. потенциальных клиентов = 320 заключенных сделок)
1. Каждые 12 потенциальных клиентов из вашей базы данных «знакомых людей», перед которыми вы рекламируете свои услуги 33 раза в течение года (33 контакта) = двум заключенным сделкам на покупку/продажу недвижимости (повторный клиент и клиент, которому вас порекомендовали)	1. Каждые 50 потенциальных клиентов из вашей базы данных «незнакомых людей», перед которыми вы рекламируете свои услуги 12 раз в течение года (12 писем рекламного характера) = одной заключенной сделке на покупку/продажу недвижимости
2. Другими словами, 396 контактов (12×33) = две заключенные сделки	2. Другими словами, 600 контактов (50×12) = одна заключенная сделка
3. Итак, 0,50 долл. $\times$ 396 контактов (средние затраты на один контакт) = 198 долл. для двух заключенных сделок или 99 долл. для одной (для наименее благоприятного варианта развития событий размер затрат нужно удвоить — получим 198 долл. на заключенную сделку)	3. Итак, 0,50 долл. $\times$ 600 контактов (средние затраты на один контакт) = 300 долл. на заключенную сделку
4. Сколько потенциальных клиентов в базе данных «знакомых людей» позволит вам достичь своей цели (320 заключенных сделок)? Ответ: $320 \times 12/2 = 1920$ позиций	4. Сколько потенциальных клиентов в базе данных «незнакомых людей» позволит вам достичь своей цели (320 заключенных сделок)? Ответ: $320 \times 50 = 16\,000$ позиций
5. Затраты = 99 долл. $\times$ 320 на заключенную сделку = 31 680 долл. в год (Для наиболее неблагоприятного варианта развития событий: затраты = 198 долл. $\times$ 320 на заключенную сделку = 63 360 долл.)*	5. Затраты = 300 долл. $\times$ 320 на заключенную сделку = 96 000 долл. в год (Для наиболее неблагоприятного варианта развития событий: затраты = 600 долл. $\times$ 320 на заключенную сделку = 192 000 долл.)

* Здесь не учитываются затраты на реализацию программы «8 $\times$ 8».

повторных клиентов или клиентов, которым вас порекомендовали (работа с потенциальными клиентами из базы данных «знакомых людей»), обходится вам дешевле (из расчета на одну сделку), чем привлечение новых клиентов. Однако, чтобы привлечь повторных клиентов или клиентов, которым вас порекомендовали, необходимо затратить больше времени и усилий (33 контакта по сравнению с 12 письмами). Если вы хотите в будущем плодотворно сотрудничать и с первыми, и со вторыми, изначально следует стремиться к тому, чтобы привлечь как можно больше таких клиентов (то есть обзавестись клиентурой «инвесторов» в недвижимое имущество).

Далее, тот факт, что каждому из потенциальных клиентов из вашей базы данных «знакомых людей» вы должны уделять соответствующее внимание (если, конечно, хотите, чтобы ваша деятельность приносила желаемые плоды), может стать для вас серьезной помехой на пути к последнему этапу — «Пожать миллион». Именно по этой причине большинство успешных риэлторов, помимо рекламы своих услуг перед «знакомыми людьми» и соответствующей работы с ними, активно разрабатывают каналы привлечения клиентов из категории «незнакомые люди».

Основное внимание уделяйте листингам

Успешные агенты осознают незаменимость листингов. В них они видят две выгоды:

1. Экономическая выгода. Листинги продавцов обходятся дешевле, чем листинги покупателей. В первом случае годовая себестоимость продаж составляет 100 тыс. долл., а во втором — 600 тыс. долл. (при равном количестве листингов, разумеется); следовательно, у вас есть возможность сэкономить 500 тыс. долл. в год.
2. Привлечение клиентов. Грамотно прорекламированные листинги привлекают не только потенциальных покупателей, но и новые листинги продавцов. Поскольку эффективно рекламировать свое сотрудничество с потенциальными покупателями и при этом еще привлекать

в качестве клиентов продавцов пока не представляется возможным, рекламирование сотрудничества с потенциальным продавцом таит огромную выгоду.

Риэлторы-миллионеры в первую очередь разрабатывают каналы привлечения клиентов с использованием листингов продавцов, во вторую — рекламируют листинги продавцов, а в третью — разрабатывают каналы привлечения клиентов с использованием листингов покупателей. При любой другой последовательности шансы добиться чистого годового дохода в размере 1 млн долл. значительно снижаются.

У меня есть подробный маркетинговый план, но благодаря одной только уличной рекламе мы получаем более семи тысяч потенциальных клиентов в год.

Джо Ротшильд,
риэлтор-миллионер,
Кейти (штат Техас).
Объем продаж —
106,9 млн долл.

Бюджетная модель

Хотя ваш бюджет на предстоящий месяц и является эффективным инструментом отслеживания и оценки инвестиций, бюджетная модель успешного агента по недвижимости (рис. 2.26) позволяет более детально проанализировать ваши расходы. В ней выделяются те направления деятельности, которые приносят максимальные дивиденды.

Бюджетная модель успешного риэлтора имеет две основные категории расходов: себестоимость продаж и текущие расходы. Если вы хотите добиться максимально возможной эффективности и рентабельности инвестиций, у вас должны быть веские причины, чтобы включить статью в бюджетную модель и предусмотреть на нее некую сумму, и вы должны знать, что рассчитываете получить от нее. Итак, давайте проанализируем эти две основные категории.

Себестоимость продаж отображает затраты, связанные с разработкой каналов привлечения клиентов и их преобразованием

Существует две основные категории расходов:

1. Себестоимость продаж*

Это затраты, сопряженные с процессом получения дохода; они включают в себя заработную плату и комиссионные специалистов по листингам и специалистов по работе покупателями.

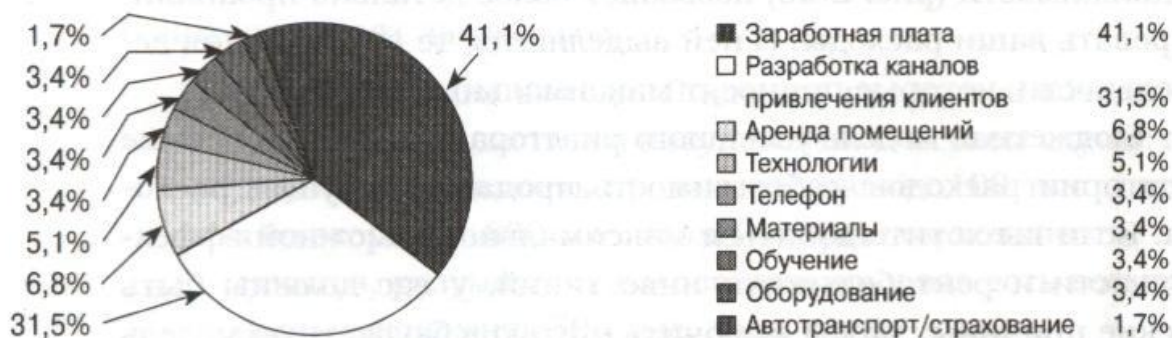
Специалисты по работе с продавцами	4,4%	100 тыс. долл.
Специалисты по работе с покупателями	24,8%	600 тыс. долл.
Общая себестоимость продаж**	29,2%	700 тыс. долл.

2. Текущие расходы

Это затраты, связанные с разработкой каналов привлечения клиентов и ведением бизнеса. Основные подкатегории:

1. Заработная плата	12%	288 тыс. долл.
2. Разработка каналов привлечения клиентов	9,2%	220 тыс. долл.
3. Аренда помещений	2,0%	48 тыс. долл.
4. Технологии	1,5%	36 тыс. долл.
5. Телефон	1,0%	24 тыс. долл.
6. Материалы	1,0%	24 тыс. долл.
7. Обучение	1,0%	24 тыс. долл.
8. Оборудование	1,0%	24 тыс. долл.
9. Автотранспорт/ страхование	0,5%	12 тыс. долл.
Общие текущие расходы*	29,2%	700 тыс. долл.

На две первые подкатегории (заработная плата и разработка каналов привлечения клиентов) приходится 72,6% всех текущих расходов!



* Доля от предполагаемого валового комиссионного дохода (2,4 млн долл.) из экономической модели.

** Бонусы за предоставление рекомендаций также включаются в себестоимость продаж.

Рис. 2.26. Бюджетная модель риэлтора-миллионера

в сделки, которыми занимаются ваши специалисты по работе с продавцами и покупателями. В ведении специалистов по работе с продавцами находится пять видов деятельности:

1. Преобразование каналов привлечения потенциальных продавцов во встречи с ними.
2. Проведение переговоров по привлечению листингов.
3. Привлечение листингов продавцов.
4. Общение с потенциальными клиентами в рамках рекламной кампании.
5. Обсуждение предложений о покупке.

Мы рекомендуем вам выплачивать такому специалисту фиксированную заработную плату плюс бонусы по отдельным критериям — к примеру, количество привлеченных листингов, количество реализованных листингов или же чистая прибыль компании. Талантливый претендент на вакантное место специалиста по работе с продавцами может запросить от 65 долл. до 100 тыс. долл. в год — в зависимости от конъюнктуры рынка. В нашу модель заложен нижний предел этого диапазона.

В ведении специалиста по работе с покупателями находятся шесть видов деятельности:

1. Преобразование каналов привлечения покупателей во встречи с ними.
2. Проведение встреч с потенциальными покупателями.
3. Привлечение листингов потенциальных покупателей.
4. Организация осмотров объектов.
5. Обсуждение предложений о покупке.
6. Общение с клиентом с момента первого контакта до момента подписания контракта.

Обычно размер комиссионных составляет от 35% до 60% (может быть и больше — при особых обстоятельствах). Однако вам следует знать, что, если вы платите своим специалистам свыше 50% от стоимости сделки, вы сильно рискуете в финансовом плане, и мы настоятельно советуем этого не делать.

Я регулярно анализирую свой баланс прибылей и убытков. На данный момент показатель рентабельности нашей компании составляет 35%. Хочу поднять его до 50%.

Глен Колдерон,
риэлтор-миллионер,
Озон-Парк (штат Нью-Йорк).
Объем продаж — 73 млн долл.

Текущие расходы делятся на девять подкатегорий. Среди них нет второстепенных. Повторяю, среди них нет второстепенных категорий. Учитывать нужно абсолютно все расходы. В приложении А вы найдете таблицу, в которой приведены более 135 видов расходов, с которыми нам приходилось сталкиваться за годы работы в сфере недвижимости. На ее основе вы сможете отнести

каждый выписанный вами чек к конкретному виду затрат.

Внимательное изучение бюджетной модели показывает, что львиную долю текущих расходов составляют две подкатегории. Мы называем их «двумя тяжеловесами». Существует высокая вероятность того что если вам удастся обеспечить строгую зависимость между расходами по этим подкатегориям и доходами, у вас не возникнет особых проблем с выполнением бюджета. Эти две статьи бюджета представляют наиболее

важные аспекты деятельности: производительность персонала (ресурсы) и эффективная с экономической точки зрения разработка каналов привлечения клиентов (каналы привлечения клиентов) с акцентом на листингах (листинги) — то есть три «кита» риэлтора-миллионера

Производительность персонала выходит на передний план, если включить себестоимость продаж в затраты на оплату труда. Вознаграждение, которое вы выплачиваете своим специалистам по продажам сверх заработной платы (то есть себестоимость продаж), составляет 29,2% вашего валового дохода. Итак, данная статья расходов и «два тяжеловеса» в сумме «тянут» более чем на 50% от вашего валового дохода. Только затраты на оплату труда

**«Два тяжеловеса»
в процентном исчислении
к общим текущим расходам**

Заработная плата	41,1%
Разработка каналов привлечения клиентов	31,5%
Итого	72,6%

персонала — 40%! Теперь вы, я надеюсь, понимаете, почему мы делаем такой акцент на разработке каналов привлечения клиентов (результатом которой являются листинги) и ресурсах (помощниках). От этих аспектов так или иначе зависит процветание вашего бизнеса.

Понятно, что на начальном этапе реальные затраты будут значительно отличаться от цифр, которые заложены в ваши большие модели как желаемые результаты. Наш опыт показывает: на каком бы этапе развития вы ни находились, процентные величины остаются практически неизменными.



Организационная модель

Получить четкое представление о том, какие работники вам нужны и какими навыками они должны обладать, поможет организационная мо-

дель. Она определяет разделение труда между вашими нынешними и будущими сотрудниками.

Агентство недвижимости нуждается в специалистах трех профилей (рис. 2.27).

1. **Административная работа** — менеджер по маркетингу и администратор, координатор сделок, менеджер по листингам, специалист по телемаркетингу, координатор каналов привлечения клиентов, ассистент и курьер.
2. **Работа с покупателями** — ведущий специалист по работе с покупателями, специалисты по работе с покупателями и агенты по организации осмотров объектов.
3. **Работа с продавцами** — ведущий специалист по листингам и специалисты по листингам.

Эти профили представлены в порядке их значимости. Административные помощники являются сердцем организационной модели.

Каждый раз, когда я принимала на работу нового сотрудника, мой бизнес получал новый импульс.

Рейчел Де Ханас,
риэлтор-миллионер,
Вальдорф (штат Мэриленд).
Объем продаж — 52 млн долл.

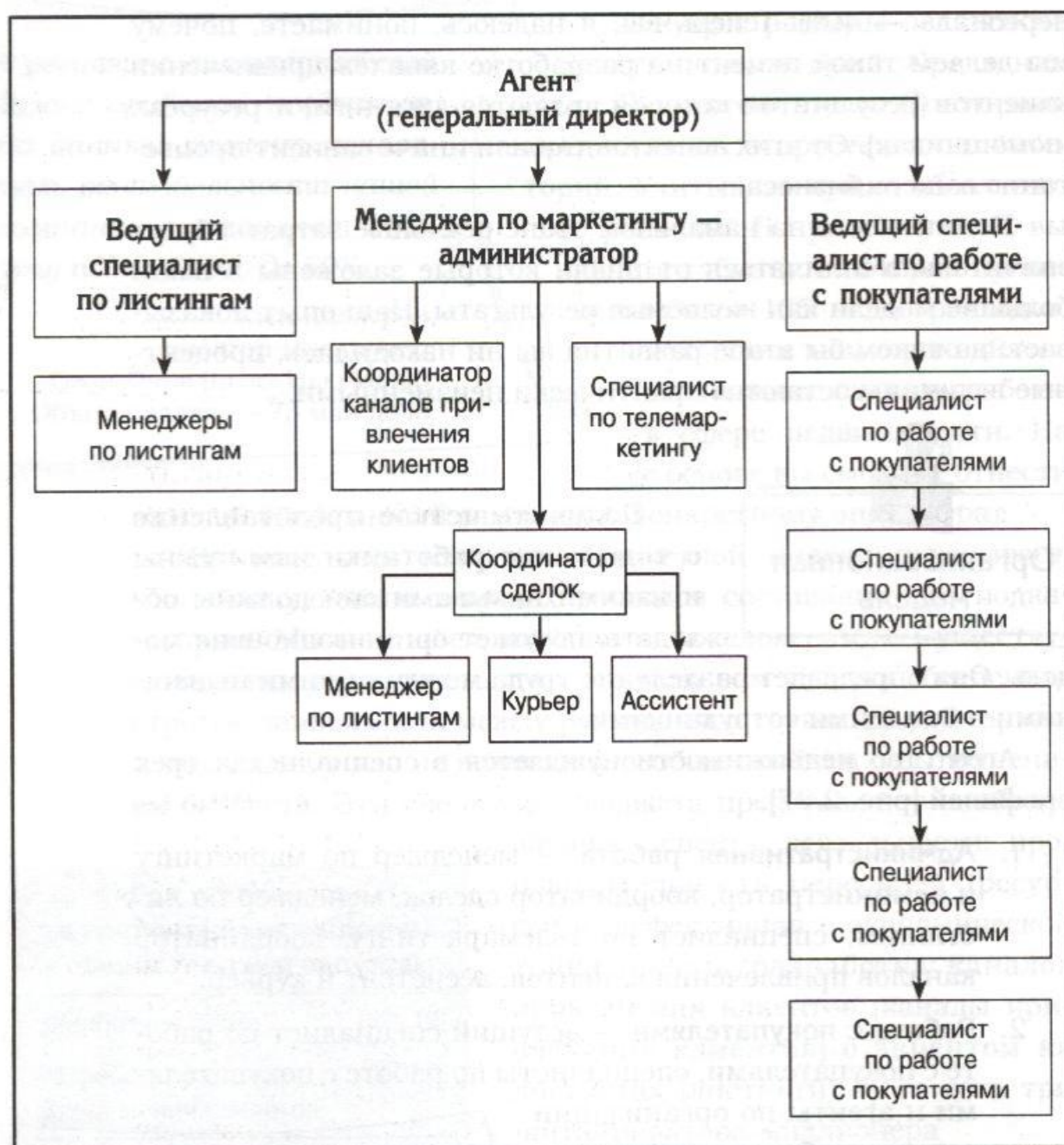


Рис. 2.27. Организационная модель успеха ризлтора-миллионера

Обдумывать возможность найма специалистов по работе с покупателями и продавцами вам следует только тогда, когда вы уже обзавелись административным персоналом.

По каждому профилю необходимо иметь талантливых ассистентов — менеджера по маркетингу и административной работе, ведущего специалиста по работе с потенциальными

покупателями и ведущего специалиста по листингам. На протяжении всей карьеры ваша основная задача, согласно этой модели, будет заключаться в поиске талантливых работников на эти три ключевые позиции и создание благоприятных условий для них. Если и первый, и второй, и третий действительно талантливы, ваши шансы

на получение миллиона очень высоки. Конечно, найти талантливого работника не так-то просто — это требует времени, терпения и концентрации. Однако многие агенты со временем осознают, что три талантливых работника — это как раз то, чего им не хватало для того, чтобы добиться наивысшего успеха!

Я довольно быстро взяла к себе на работу первого ассистента. Мне нравится работать с клиентами, а не корпеть над бумагами.

Элейн Нортроп,
риэлтор-миллионер,
Элликот-Сити (штат Мэриленд).
Объем продаж — 71 млн долл.

Рекрутинговая стратегия риэлтора-миллионера

К сожалению, многие агенты по недвижимости совершают одну довольно серьезную ошибку — первым делом нанимают специалистов по работе с покупателями. Как мы отмечали выше, такие сотрудники редко обладают способностями создать и внедрить системы, а также разработать необходимые инструменты. Опыт показывает, что агенту целесообразнее нанимать сначала администраторов. Это позволит ему сконцентрироваться на большем количестве прибыльных видов деятельности — разработке каналов привлечения клиентов, организации встреч с потенциальными покупателями и продавцами недвижимости. Ваш первый, второй и, вероятно, третий работники (здесь многое зависит от вашей личной продуктивности) должны быть талантливыми администраторами-ассистентами. Потому что благодаря их работе вы сможете полностью сосредоточиться на разработке каналов

привлечения клиентов, листингах и работе с покупателями, а ваша административная команда будет заниматься всеми остальными вопросами. Специалистами по продажам следует обзаводиться только тогда, когда вы видите, что вам уже трудно самому справляться с возросшими объемами работы. В таком случае ищите специалиста по работе с покупателями.

Некоторые риэлторы предлагают этому специалисту в первое время выполнять функции ассистента по осмотру объектов. Это дает агенту возможность консультировать, вести переговоры, готовить предложения и контракты и при этом избежать необходимости сопровождать потенциальных покупателей при осмотре домов. Имея помощника, вы можете уделять больше внимания двум основным видам деятельности в вашей модели — каналам привлечения клиентов и листингам. Как мы уже отмечали, чем больше листингов вы привлекаете и чем грамотнее их рекламируете, тем больше у вас будет покупателей. Если вы концентрируетесь на листингах, вполне вероятно, придется прибегнуть к услугам не одного, а двух или даже трех специалистов для работы с покупателями. Но это не проблема — ведь у вас есть талантливый ведущий специалист по работе с покупателями, который сможет организовать работу других специалистов и ассистентов, а также следить за их эффективностью.

Следующим шагом в построении организационной структуры, очевидно, должно стать увеличение административного отдела. Ваш менеджер по маркетингу и административной работе (который, вполне вероятно, стал вашим первым помощником) теперь руководит всем административным персоналом: координатором сделок, специалистом по телемаркетингу, менеджером по листингам, координатором каналов привлечения клиентов, ассистентом и курьером. Нанимать административных работников нужно постепенно, по мере роста объема продаж. Они будут документировать и внедрять соответствующие системы, а также разрабатывать необходимые инструменты.

Особая роль в этом отделе отводится координатору каналов привлечения клиентов. Он ведает вопросами получения, определения источника, распределения и отслеживания каналов привлечения клиентов по вашей базе данных. Поначалу ваш

ассистент, очевидно, будет заниматься в основном определением источников телефонных звонков и пополнением вашей базы данных. Имея административного помощника, вы на первых порах будете самостоятельно распределять каналы привлечения клиентов и отслеживать интенсивность преобразований. И только позднее, когда у вас будет полностью укомплектованная команда специалистов по продажам, вы передадите эти функции кому-то из ваших подчиненных.

Последний сегмент организационной структуры — это специалисты по работе с продавцами. Через какое-то время ведущие специалисты по работе с покупателями и продавцами будут вести всеми вопросами работы с потенциальными клиентами, а ваш менеджер по маркетингу и административной работе — всеми вопросами, связанными с системами и инструментами. Ведущий специалист по работе с покупателями и менеджер по маркетингу и административной работе — это двое из трех ключевых сотрудников, которыми необходимо будет активно управлять (или же которых нужно будет консультировать — если они действительно талантливы). Когда же вы обнаружите, что вам все труднее и труднее самому работать со всеми листингами, нужно будет взять на работу специалиста по листингам. В результате у вас появится целая команда таких специалистов; руководить ею будет ведущий специалист по листингам, подчиняющийся непосредственно вам. Именно он и станет третьим ключевым сотрудником. Менеджер по маркетингу и административной работе, ведущий специалист по работе с покупателями и ведущий специалист по листингам помогут вам добиться максимального успеха.

Чтобы получить представление о том, какие функции будет выполнять каждый сотрудник вашего агентства, взгляните на рис. 2.28. Много лет назад мы составили подробный перечень функций, имеющих непосредственное отношение к бизнесу успешного риэлтора (всего их 170), и работников, на которых они должны быть возложены в соответствии с данной организационной моделью. Но несмотря на то что этот перечень, безусловно, помогает понять все тонкости нашего бизнеса, схема, изображенная на рис. 2.28, все же представляется более

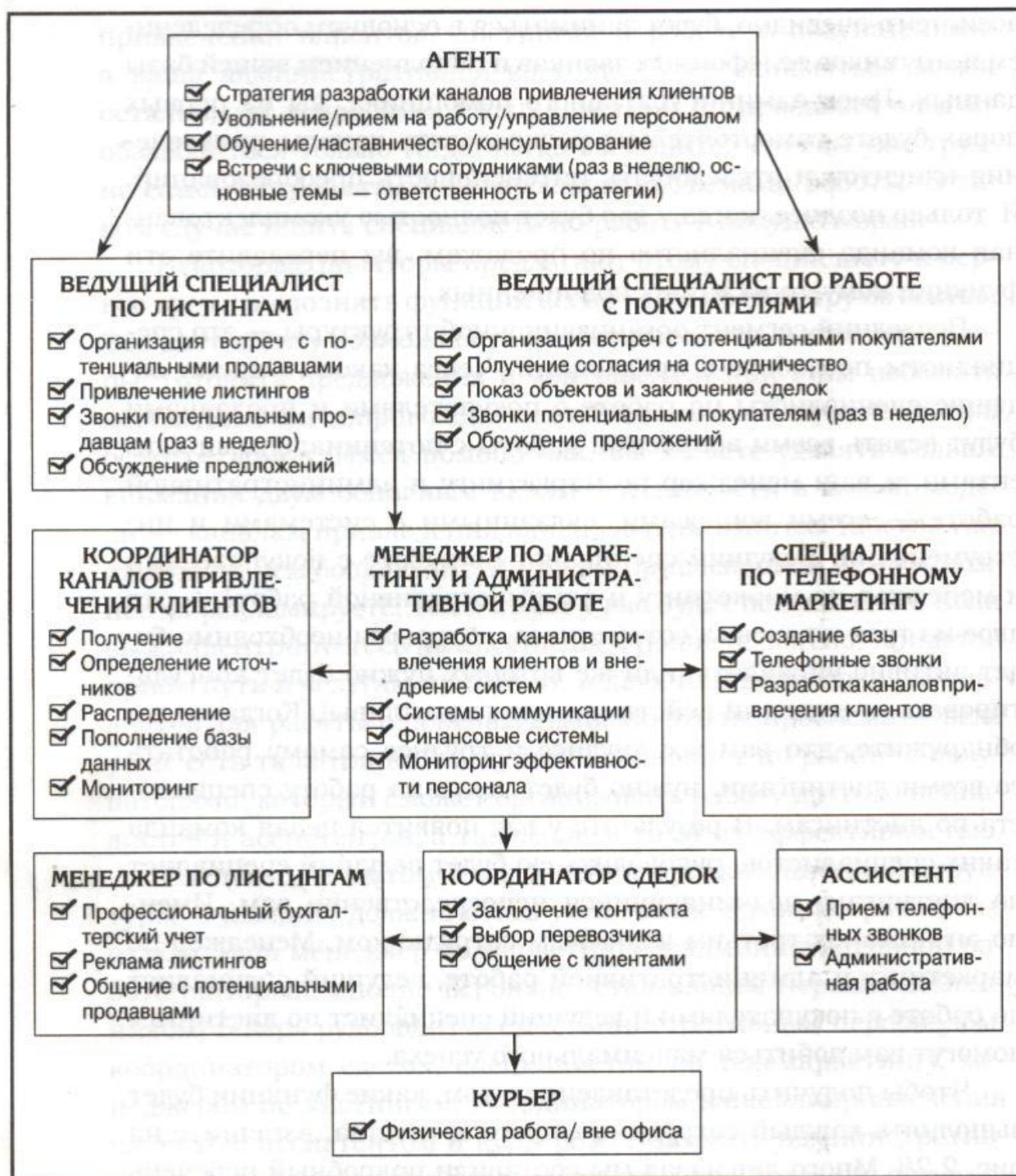


Рис. 2.28. Схема должностных обязанностей персонала в соответствии с организационной моделью риэлтора-миллионера

эффективной, поскольку на ней приведены четыре или пять основных обязанностей каждого работника. Талантливый специалист, получив информацию о своих основных должностных

обязанностях, сможет самостоятельно разобраться в деталях и обеспечивать требуемые результаты.

На этой схеме мы выделяем три области, чтобы продемонстрировать, как распределяются должностные обязанности между административным и вспомогательным персоналом. В авангарде вашего бизнеса находится команда специалистов по продажам. В середине — команда, которая разрабатывает каналы привлечения клиентов. На вспомогательный персонал возлагаются функции административного характера. Если вы когда-либо решите отойти от дел, необходимо будет передать бразды правления своей компанией административному работнику — ваш будущий генеральный директор должен быть активным компонентом «машины» разработки каналов привлечения клиентов, поскольку именно она подпитывает бизнес.

Итак, сначала вам следует заручиться услугами административных помощников, затем — специалистов по продажам, а уж потом приступить к набору специалистов по листингам. По мере развития вашего бизнеса процесс комплектации штаба будет протекать естественным образом. На рис. 2.29 представлена возможная последовательность расширения вашей компании в соответствии с организационной моделью.

Седьмой уровень (см. рис. 2.29) — это своего рода нирвана для риэлтора. По достижении его вы можете передать бразды правления компанией одному из сотрудников, оставаясь владельцем бизнеса. Подробнее о том, как вывести бизнес на этот уровень, мы поговорим в разделе «Пожать» миллион».

Я часто встречал людей, которые думают, что цель любого лидера — успешный бизнес. Хочу сказать вам, что это не так и что это всего лишь первая цель делового человека. Основная же цель — сделать бизнес успешным для других людей! Это то, что мы называем «седьмым уровнем бизнеса». Опираясь на определенные требования, вы нанимаете на работу талантливых людей, особенно на три ведущие позиции: менеджер по маркетингу/администратор, ведущий специалист по работе с покупателями и ведущий специалист по листингам.

И затем строите «трехголовую» машину по продажам. У вас будет административная команда в количестве до пяти человек.

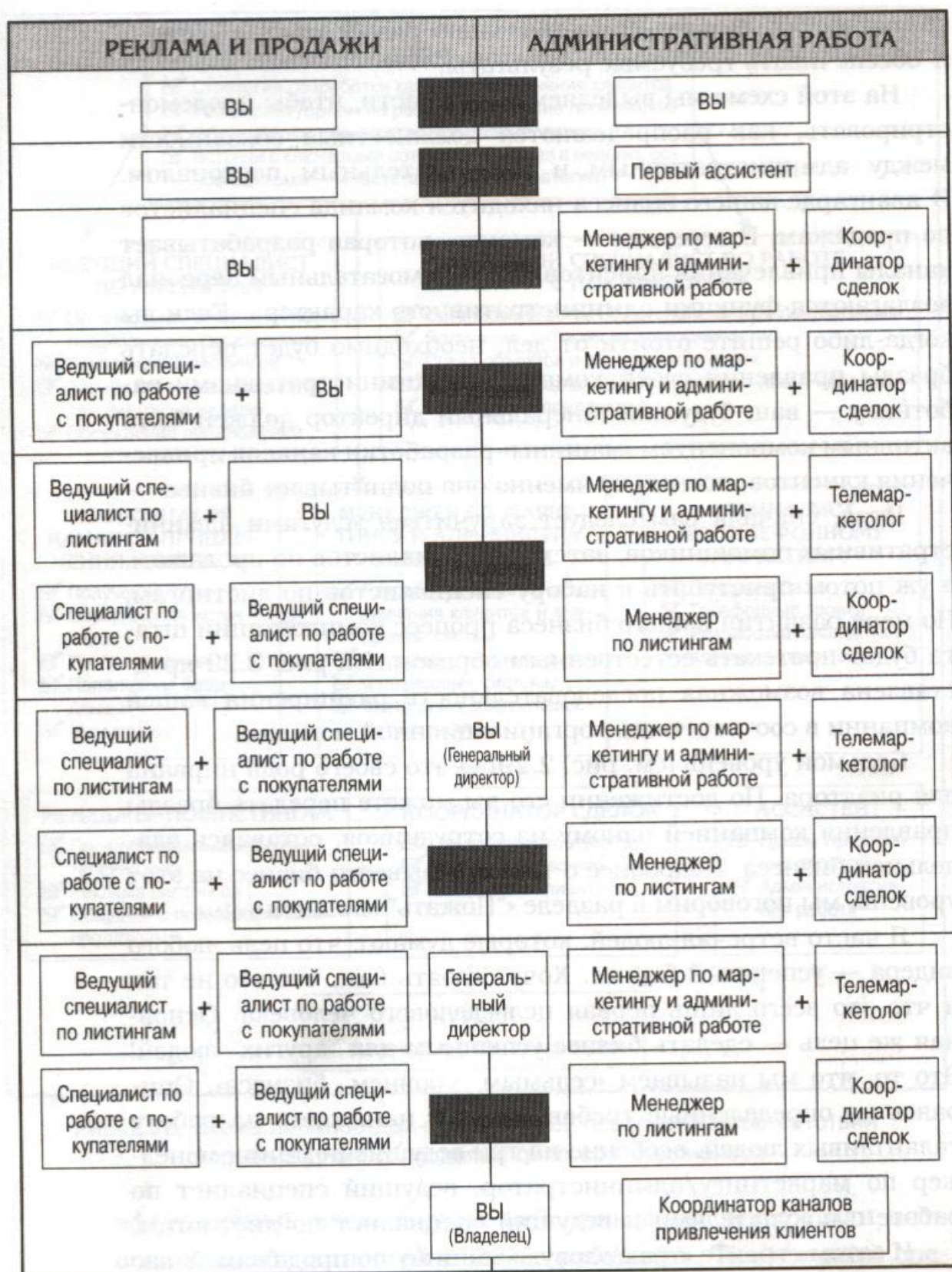


Рис. 2.29. Процесс комплектации штата

(Бухгалтерия, подготовка налоговой декларации и документооборот могут быть переданы в аутсорсинг, чтобы упростить себе жизнь и подстраховаться на случай ошибки.) Вторая команда — по работе с покупателями — три-пять человек, включая ведущего специалиста. И третья команда — по работе с продавцами, состоящая, возможно, из двух человек — ведущего специалиста по листингам (вначале это будете вы) и еще одного специалиста по листингам. По каждой позиции вы должны иметь четкую должностную инструкцию.



Семь источников рекрутинга

Поскольку успех риэлтора во многом зависит от других людей, ему нужно непрерывно искать таланты. Перед вами семь основных источников, которые используют успешные агенты (см. табл. 2.13).

1. Рекламные объявления.
2. Личные связи.
3. Веб-сайты, посвященные поиску работы.
4. Агентства по временному найму.
5. Агентства по долгосрочному найму.
6. Другие агенты.
7. Школы по подготовке риэлторов.

Таблица 2.13

Семь источников рекрутинга

1 «Срочная вакансия для ассистента руководителя в сфере недвижимости. Вы хороший организатор, легко обучаемый и позитивно настроенный человек. Хорошие коммуникативные навыки и свободное владение компьютером обязательны. Работа в агентстве недвижимости в _____ (городе/штате). Мы предлагаем работу в интересном бизнесе, ориентированном на людей. Чтобы сделать первый шаг, отправьте свое резюме на _____ (адрес электронной почты) или на _____ (номер факса)».

МЕСТО РАЗМЕЩЕНИЯ: предпочтительно местная газета

2

Письмо связи

«Здравствуйте, _____, это _____ из агентства недвижимости _____. Я звоню, чтобы попросить вас о помощи. Мой бизнес растет, и я ищу человека, который поможет вывести его на следующий уровень. Вот требования к этому человеку: _____. Знаете ли вы кого-либо, кто соответствует этим требованиям? (Подождите ответа и затем спросите, как вы можете связаться с этим человеком: узнайте номер телефона, адрес электронной почты и т. д.). Спасибо за помощь. Очень вам благодарен. Если бы вы были на моем месте, кому бы вы еще позвонили, чтобы найти подходящего человека на эту вакансию?»

3

Используйте
посвященные
сайты работы

Зайдите на любимый поисковик (Yahoo.com, Google.com, Rambler.ru, Yandex.ru и т. п.) и задайте поиск по следующим ключевым словам: «работа», «вакансии», «резюме» и т. д.

Наилучший вариант — сайты, которые обычно спонсируются местными газетами.

4

Агентства по временному найму

Воспользуйтесь услугами агентств по временному найму. Проведите собеседование с тремя-четырьмя агентами и выберите одного или двух. Эти агентства будут заранее отбирать для вас кандидатов. Преимущество приема на работу временного сотрудника заключается в том, что вы получаете возможность испытать его в деле без дальнейших обязательств. Недостаток же состоит в том, что кандидаты также работают на вас без обязательств, и вы вынуждены будете испытать многих, чтобы найти подходящего сотрудника (при этом платить больше, чем при условии заключения долгосрочного трудового соглашения). Обязательно изучите условия договора с агентством по временному найму. Возможно, вам нужно будет заплатить ему сумму, равную заработной плате предложенного им сотрудника за один или два месяца.

Окончание табл. 2.13

5 Агентство по долгосрочному найму	Воспользуйтесь услугами агентства по долгосрочному найму. Проведите интервью с тремя-четырьмя агентами и выберите одного или двух. Эти агентства будут заранее отбирать для вас кандидатов. Преимущество сотрудничества с агентством по долгосрочному найму заключается в том, что оно, как правило, выбирает лучших кандидатов, а недостаток — в стоимости его услуг. Скорее всего, вам придется заплатить сумму, равную заработной плате предложенного им сотрудника за один или два месяца.
6 Другие компании	Еще одним ареалом поиска работников может стать ваш собственный рынок. Ищите в других компаниях агентов или офисных служащих, которые имеют солидную репутацию и хотят сменить место работы. Возможно, кто-то из них подумывает: ☒ о стабильности и возможности карьерного роста; ☒ гибком графике работы; ☒ обучении и приобретении нового опыта.
7 Школы по подготовке риэлторов	Станьте на время преподавателем, устраивайте презентации или поместите объявление «Возможность карьерного роста» во всех школах по подготовке риэлторов или в школах, где им выдают лицензии. Иногда имеет смысл нанять новичка, а не опытного агента, поскольку у него еще не успели сформироваться стереотипы, с которыми нужно бороться.

Девять вариантов оплаты труда

их подробно, прежде чем поговорить о философии оплаты труда.

Девять вариантов оплаты труда

1. Заработная плата.
2. Комиссионные.
3. Оплата расходов.
4. Премии.
5. Участие в прибыли.
6. Пенсионный план.
7. Страховые выплаты.
8. Отпуск — обычный и по болезни.
9. Участие в акционерном капитале.

Самое главное — поощрять желаемое поведение!

Чтобы удержать рядом с собой достойных людей, достаточно им хорошо платить и быть гибким в общении с ними.

Джерри Махан,
риэлтор-миллионер
Пуйалап, (штат Вашингтон).
Объем продаж — 93 млн долл.

Разрабатывая модель оплаты труда для вашего персонала, изучите все альтернативы. Чтобы облегчить эту задачу, предлагаем вашему вниманию девять зарплатных схем. Давайте рассмотрим

1. Заработная плата

Зарплата — это основной вариант оплаты труда работников центрального и вспомогательного офисов. Мы всегда рекомендуем быть конкурентоспособными в пределах вашего местного рынка. Большинство ваших сотрудников должны получать от 25 до 50 тыс. долл. в год — в зависимости от степени ответственности и квалификации. Руководящая должность требует большей заработной платы (от 36 до 100 тыс. долл.), но вы также можете использовать премии или участие в прибыли, чтобы поддерживать свою конкурентоспособность и в то же время минимизировать степень риска. Разумеется, ваш бухгалтер должен удерживать подоходный налог и социальные выплаты со всех сотрудников, которые получают заработную плату.

2. Комиссионные

Комиссионные, вероятно, представляют собой главный вариант оплаты

труда торгового персонала. Тем не менее некоторые компании успешно комбинируют их с фиксированной заработной платой, премиями или участием в прибыли. Вообще, оклад агента

по работе с покупателями должен быть разделен по принципу 50/50. Рассмотрите также следующие возможности:

- ☒ различные комиссионные выплаты отдельно за каналы привлечения клиентов, разработанные благодаря индивидуальным и групповым усилиям;
- ☒ зависимость размера комиссионных от прибыли компании;
- ☒ повышение комиссионных за конкретные результаты.

Какой бы метод вы ни выбрали, внимательно изучите его и действуйте осторожно. Состояние рынка может меняться, и вы вряд ли обрадуетесь, обнаружив, что слишком щедрые комиссионные помешали финансовому росту вашего бизнеса. Наконец, помните, что, если в основе вашей системы оплаты труда будут лежать комиссионные, вам не нужно будет удерживать подоходный налог и социальные выплаты.

3. Оплата расходов

Главное правило оплаты расходов звучит так: если человек получает заработную плату, оплачивайте все расходы, связанные с его деятельностью. Если же сотрудник получает комиссионные, оплатите некоторые основные расходы. Впрочем, вы можете сделать исключение для очень эффективных членов команды. Расходы должны быть утверждены заранее, чтобы ваш персонал получил ясное представление о бюджете и о том, какие расходы допустимы, а какие нет.

4. Премии

Премии вы можете выплачивать раз в месяц, квартал или год. Мы предпочитаем последний вариант. В марте еще сложно сказать, будет ли год прибыльным. Если вы выплачиваете премии раз в год, то уже знаете, какую прибыль получила компания.

Выплата премий может зависеть от того, насколько персонал стремится достичь поставленных перед ним целей, какой вклад вносит в успех компании и повышение чистой прибыли

по сравнению с предыдущим годом. В любом случае премии должны базироваться на количественной цели, предпочтительно такой, на достижение которой данный служащий может повлиять. Размер премии следует заранее определить в виде абсолютных (500 долл., 1 тыс. долл., 1200 долл. и т. д.) или относительных (процента от зарплаты) показателей.

5. Участие в прибыли

Участие в прибыли — это прекрасный метод дополнительной оплаты труда. Если ваш персонал так же заботится о прибыли, как и вы, результаты могут быть потрясающими. В этом случае сотрудники лично контролируют свои расходы.

Однако участие в прибыли требует, чтобы вы вели открытую бухгалтерию. Надо будет постоянно обнародовать счета компании. Если вам не нравится такая перспектива, рассмотрите другие варианты.

Несмотря на то что участие в прибыли можно осуществлять на ежемесячной или ежеквартальной основе, мы настоятельно рекомендуем годовой план, в основе которого будет лежать процент от вашей прибыли до или после выплаты налогов. Чтобы участвовать в этой программе, человек должен проработать в компании не менее полугода. Нелогично делить годовой доход с сотрудниками, которые пришли к вам всего лишь несколько месяцев назад. Им понадобится не менее полугода, чтобы стать полезными для компании, особенно если они новички в этом бизнесе.

В примере, приведенном на рис. 2.17, вы увидите, что участие в прибыли покрывает заработную плату любого сотрудника на 50%. Удержать талант, конечно, важно, но не стоит переплачивать. Оклад на 50% выше рыночной стоимости может стать потрясающим средством удержания персонала, но это будет излишней расточительностью. Если кто-то заслуживает большего, чем участие в прибыли, тогда, возможно, стоит подумать об альтернативе номер девять — участии в акционерном капитале. И наконец, вы должны четко определить ограничения в том, что касается разделения прибыли, с самого начала. Эти ограничения должны быть ясными и понятными.

Пример плана по разделению прибыли

**Временной интервал с 1 января по 31 декабря
каждого календарного года**

Сотрудник должен проработать в компании не менее полугода, чтобы принять участие в программе участия в прибыли.

Он не должен причинять компании убытки.

Причиненные убытки должны быть возмещены.

Служащий может выбрать между участием в прибыли и получением премии, но не может получать и то и другое.

Доход от участия в прибыли не должен превышать 50% от его основной зарплаты.

Доход от участия в прибыли выплачивается в конце года.

Если служащий по каким-либо причинам оставит работу до окончания года, процент от разделения прибыли за этот год ему выплачен не будет.

Владельцы компании не принимают участия в этом плане.

Формирование фонда по участию в прибылях

Первые 100 тыс. долл. чистого дохода = 0% участия в прибылях

Вторые 200 тыс. долл. чистого дохода = 5% участия в прибылях

Свыше 300 тыс. долл. чистого дохода = 10% участия в прибылях

Распределение фонда

Каждый служащий получает:

☒ 1 единицу за каждый год, проработанный в компании

☒ 1 единицу на каждую 1 тыс. долл. зарплаты

Пример

Джон работает в компании два года: $1 \times 2 = 2$ единицы

Джон зарабатывает 36 тыс. в год: $1 \times 36 = + 36$ единиц

Итог Джона 38 единиц

Общая сумма единиц всех работников компании 380

Джон получает 10% от всей суммы: $38/380 = 10\%$

Джон получает 10% от суммы фонда, что не превышает 50% от его основной зарплаты

Пример

300 тыс. долл. дохода = 10 тыс. долл. = 1 тыс. долл.

400 тыс. долл. дохода = 20 тыс. долл. = 2 тыс. долл.

500 тыс. долл. дохода = 30 тыс. долл. = 3 тыс. долл.

6. Пенсионный план

Пенсионный план — довольно рискованный шаг, потому что наравне с участием в акционерном капитале этот вариант оплаты труда выходит за рамки периода работы сотрудника в вашей компании. Мы рекомендуем начать с небольшого и простого пенсионного плана, чтобы его не пришлось потом сокращать.

Как и в случае участия в прибыли, чтобы участвовать в пенсионном плане, человек должен проработать в компании не менее полугода. Начните с простого плана 401k² или индивидуального пенсионного счета. Стремитесь к тому, чтобы любые премии и участие в прибыли считались вкладом в пенсионный план. Изучите также, как наделение пенсионными правами или их отсутствие может отразиться на вкладах компании. Наделение пенсионными правами зависит и от юридического статуса вашей компании, поэтому до оформления убедитесь, что вы все сделали правильно.

Самый простой и эффективный способ обеспечить пенсионный план и страховые выплаты заключается в том, чтобы передать их в аутсорсинг компании по лизингу рабочей силы, которая может предложить прекрасные стандартизованные пенсии по возрасту. Компания по лизингу рабочей силы фактически «нанимает» на работу тысячи служащих и имеет возможность предложить инвестиционные, страховые и пенсионные планы, которые выгодно отличаются от того, что можете предложить вы за сходную цену. Эта компания также предоставляет услуги по управлению платежными ведомостями и человеческими ресурсами и в то же время ограничивает ваши обязательства как работодателя.

² Разновидность плана сокращения зарплаты, представляющая собой сберегательный план, позволяющий работнику часть зарплаты до уплаты подоходного налога вносить в инвестиционный фонд под управлением работодателя. — Примеч. ред.

7. Страховые выплаты

Как и с пенсионным планом, мы рекомендуем использовать компанию по лизингу рабочей силы или другую организацию, чтобы реализовать этот вариант оплаты труда. Компания по лизингу рабочей силы более надежна, так как она представляет интересы тысяч служащих. Большинство таких компаний также контролируют платежные ведомости.

Независимо от выбранного вами варианта, мы рекомендуем открывать его служащим не ранее чем через 90 дней с момента начала работы в компании. Дело в том, что вы не можете оценить преимущества этой стратегии до тех пор, пока не опробуете ее, так что будьте очень осторожны, утверждая план. Зато это единственная область, в которой вам не надо избегать острых углов или торговаться.

8. Отпуск обычный и по болезни

Отпуск — стандартная форма оплаты труда. Большинство компаний дают служащим две недели (десять дней) оплачиваемого отпуска. Мы рекомендуем предоставлять оплачиваемый отпуск только тем сотрудникам, которые проработали в компании не менее полугода. Тогда они получают одну неделю отпуска во второй половине года. Если это будет отталкивать от вас новых сотрудников, вы можете предоставлять отпуск за свой счет. (Для большинства людей главное не в том, будет ли отпуск оплачен, а в том, будет ли он в принципе.) Не упустите возможности нанять талантливого человека на работу только из-за того, что он запланировал поездку в «Диснейленд» через несколько месяцев.

Вы можете подумать над тем, чтобы накапливать время отпуска на месячной основе. Обычно это время накапливается в сочетании с отпуском по болезни и называется оплачиваемым отпуском. У вас должна быть система накопления времени отпуска, которая может переноситься из года в год. Служащие, возможно, захотят, чтобы им оплатили неиспользованное время отпуска, когда они решат уйти из компании, так что предусмотрите это в своем плане. Наконец, длительность отпуска

должна возрастать по мере увеличения стажа работы в вашей компании. Вознаграждайте лояльность.

Стандарты отпуска по болезни проще. Как правило, служащие должны проработать шесть месяцев, чтобы иметь шесть оплачиваемых дней отпуска по болезни каждый год. Вы также можете ввести систему накопления неиспользованных больничных (восемнадцать дней являются общепринятыми), но не оплачивать их, если они включены в программу оплачиваемого отпуска.

Декретный отпуск (который становится все более и более общепринятым) тоже должен быть предусмотрен. Одни компании предоставляют неоплачиваемый отпуск, другие выплачивают процент от заработной платы служащего. Определите, что предпочтительнее в условиях вашего рынка.

9. Участие в акционерном капитале

Что касается акционерного капитала, то в сфере недвижимости он встречается не так уж часто. Как правило, участие в акционерном капитале — это возможность права собственности, инвестирования в недвижимость или в компании, которые могут развиваться на основе вашего бизнеса. Инвестирование в недвижимость — пожалуй, самая общепринятая форма участия в акционерном капитале, которую вы можете предложить своему персоналу. В то же время партнерство в бизнесе, например в компании, занимающейся ипотечными кредитами, редко кто предлагает. Наконец, право на участие в акционерном капитале нужно заработать.



Выводы

В завершение нашей дискуссии об оплате труда мы бы хотели привести график (рис. 2.29), который может структурировать все вышесказанное. Ваша команда делится на три группы по оплате труда, каждая из которых имеет свои особенности. Помните о своих обязанностях: нанимать таланты, поощрять их, когда вы получаете желаемый результат, и инвестировать в людей, которые не боятся ответственности.

Фундаментальный принцип организационной модели заключается в том, чтобы находить, нанимать и удерживать таланты. Талант — это основной критерий отбора персонала. Стремление никогда не прекращать поиск способных людей считается среди бизнесменов «высоким классом». Вы не знаете, когда тот или иной человек может покинуть вашу организацию, поэтому, когда бы вы ни встретили талантливого специалиста, проявите мудрость и найдите для него место в компании. Много раз, покидая офис своего друга, я говорил ему: «Если когда-нибудь ты решишь расстаться с _____, скажи мне об этом. Я найду для него место в своей компании!»

Администрация и бухгалтерия

1. Заработная плата — рыночная ставка
2. Оплачивать все расходы
3. Активные премии или участие в прибыли
4. Пенсионный план, страховые выплаты, обычный отпуск и отпуск по болезни

Продажи и маркетинг

1. Для специалиста по работе с покупателями — комиссионные, для специалиста по продажам — зарплата
2. Оплачивать некоторые расходы
3. Активные премии или участие в прибыли
4. Для ключевых сотрудников — участие в акционерном капитале

Управление

1. Заработная плата — рыночная ставка
2. Оплачивать все расходы
3. Активные премии или участие в прибыли
4. Пенсионный план, страховые выплаты, обычный отпуск и отпуск по болезни
5. Для ключевых сотрудников — участие в акционерном капитале

Работайте на основе честной и бесприкрытой формулы, которая сделает возможной открытую бухгалтерию, активное участие в планировании и акционерном капитале, если члены команды заслужили это.

Рис 2.29. Философия оплаты труда

Если работа перестала доставлять вам удовольствие, тогда самое время подумать о помощнике, который возьмет на себя часть ваших обязанностей. Своих рук и ног вам все равно не хватит. Каждый должен стремиться к тому, чтобы иметь помощника — во избежание чрезмерной нагрузки. Кроме того, талантливые люди помогут вам стать успешным риэлтором и заработать 1 млн долл.

■ Заключение

Давайте подведем итоги раздела «Заработать миллион». Мы рассмотрели четыре основные бизнес-модели риэлтора-миллионера: экономическую, модель разработки каналов привлечения клиентов, бюджетную и организационную. Сначала мы попытались понять их общие принципы, а затем рассмотрели их в свете конкретных целей.

Эти модели должны стать основой вашего бизнеса. Подобно Баффету, мы призываем вас изучить их до того, как использовать на своем рынке. Креативность с позиции опыта гораздо более продуктивна, чем креативность сама по себе.

Как мы уже говорили, переход от «Заработать миллион» к «Обрести миллион» обычно происходит достаточно гладко. Четыре модели будут продолжать служить вам и дальше. Надеемся, что вы вынесете из главы «Заработать миллион» желание внедрить эти системы прямо сейчас.

На следующем этапе, «Обрести миллион», мы опишем шестнадцать задач, которые необходимо решить в рамках этих моделей, чтобы достичь цели — иметь личный годовой доход в размере 1 млн долл.

РЕЗЮМЕ

- ☒ «Заработать миллион» — это всего лишь шаг на пути к «Обрести миллион». Поэтому мысленно начните с конца и возьмите на вооружение цели и модели этапа «Обрести миллион».
- ☒ Команда высококвалифицированных специалистов помогает руководителю и берет на себя часть его обязанностей.
- ☒ Экономическая модель отслеживает валовой комиссионный доход, объем продаж, текущие расходы и чистую прибыль.
 - ☐ Вы должны добиться валового комиссионного дохода в размере 2.4 млн долл., объема продаж в 700 тыс. долл., текущих расходов в 700 тыс. долл. и чистой прибыли в 1 млн долл.
 - ☐ Средняя стоимость объекта недвижимости (валовой комиссионный доход на сделку) определяет, сколько сделок нужно заключить, чтобы добиться цели по валовому комиссионному доходу.
 - ☐ Интенсивность преобразований (встреч в соглашения о листинге) определяет число встреч, необходимых для заключения запланированного количества сделок.
- ☒ Модель разработки каналов привлечения клиентов отслеживает рекламу и работу с потенциальными клиентами, которая необходима, чтобы добиться необходимого количества каналов привлечения клиентов и встреч.
 - ☐ Ключевой элемент — ваши базы данных «знакомых людей» и «незнакомых людей».
 - ☐ Чтобы получить максимальные результаты, одновременно рекламируйте свои услуги и работайте с потенциальными клиентами.
 - ☐ Изучите ключевые коэффициенты. Из 33 контактов вы можете ожидать заключения двух сделок (одна от повторных покупателей, вторая от людей, пришедших по рекомендации) на каждые 12 человек из базы данных «знакомые

люди». Программа «12 писем» должна приводить к одной заключенной сделке на каждые 50 человек из базы данных «незнакомые люди».

- ☐ Определите, во сколько вам обходится разработка каналов привлечения клиентов. Заключение сделки из базы данных «знакомые люди» обойдется вам в 99–198 долл., а из базы данных «незнакомые люди» — в 300–600 долл.
- ☒ Бюджетная модель помогает отслеживать и оценивать инвестиции в бизнес.
 - ☐ Определите себестоимость продаж и следите, чтобы она не превышала 30% от вашего валового комиссионного дохода.
 - ☐ Сосредоточьтесь на «двух тяжеловесах» вашего бизнеса: заработной плате и разработке каналов привлечения клиентов. На них приходится 72% общих расходов.
- ☒ Организационная модель объясняет распределение обязанностей в вашей команде.
 - ☐ Существует три категории персонала (административный, специалисты по работе с покупателями и специалисты по листингам)
 - ☐ Нанимайте сначала административных работников, затем — специалистов по работе с покупателями и в последнюю очередь — специалиста по листингам.
 - ☐ Выведите бизнес на 7-й уровень, что позволит частично отойти от дел и при этом сохранить свои доходы.
 - ☐ Используйте семь направлений рекрутинга — они все работают.
 - ☐ Изучите девять возможных вариантов оплаты труда и выберите оптимальные для вас.

Обрести МИЛЛИОН

*Кто ни о чем не спрашивает, тот
ничему не научится.*

Томас Фуллер

Мысль о большом бизнесе вдохновляет. Мысли о трудностях, которые могут встретиться на пути к грандиозному успеху, пугают. А иногда даже парализуют. Интересно, что этот страх неизвестного может удерживать от стремления к успеху очень многих. Получается, что люди не знают, чего они не знают, и эта нехватка знаний заставляет их ходить по кругу. На пути к внедрению



четырех моделей вы поймете, что не всегда все идет по плану. Понимание — это одно дело, а воплощение в жизнь — совсем другое. Модели указывают на то, что и как делать, но они не предусматривают трудностей, которые встретятся на вашем пути к вершине. В этой главе речь идет о 16 задачах, с которыми вы, вероятно, столкнетесь, если решите воплотить в жизнь модели, рассмотренные ранее. Мы надеемся, что после знакомства с ними фактор страха уйдет и вы сможете полностью посвятить себя любимому делу.

Внедрение моделей

Как мы уже отмечали, между «заработать миллион» и «обрести миллион» нет четкой границы. Оба этапа основываются на одних и тех же моделях. Если вы внедрите эти модели,

вы «заработаете миллион», если же добьетесь мастерства в их реализации — «обретете миллион». И для тех людей, которые смогут успешно воплотить в жизнь эти модели, бизнес станет захватывающим занятием, так как они поймут, что их карьерному развитию нет предела.

Способность вывести свой бизнес на стадию «Обрести миллион» определяется тем, может ли данный человек или компания решить эти 16 задач. Далее мы обсудим не только задачи, но и способы их решения. Для этого разделим их на пять категорий.

Каналы привлечения клиентов

1. Постоянная реализация программы по привлечению клиентов.
2. Отслеживание и разработка каналов привлечения клиентов.
3. Долгосрочная стратегия по привлечению клиентов.
4. Анализ результатов и определение наиболее эффективных методов работы.

Листинги

5. Определение ежемесячного минимального показателя по привлечению листингов.
6. Привлечение минимального количества листингов.
7. Убеждение клиентов в том, что они должны принять вашу концепцию командной работы.
8. Постоянная реклама листингов с целью привлечения новых клиентов.

Ресурсы

9. Процесс найма/подготовки/консультирования/удержания.
10. Принятие на работу «перспективных» или «бесперспективных» талантов.
11. Поддержание стандартов.
12. Командная работа в стиле «рок-н-ролл».
13. Предоставление качественных и оперативных услуг.

Деньги

14. Реализация бюджетной модели и контроль над расходами.

Вы

15. Концентрация на 20%.
16. Противовесы, которые будут поддерживать вашу энергию на высоком уровне.

Три категории вам уже наверняка знакомы — это каналы привлечения клиентов, листинги и ресурсы. Вопросы, которые они охватывают, могут помочь вашему бизнесу на любом этапе. Четвертая категория — деньги — заставляет задуматься о бюджете и прибыли. Наконец, последняя категория описывает трудности, которые лично вам придется преодолеть, прежде чем реализовать свой потенциал.

Каналы привлечения клиентов

В процессе разработки каналов привлечения клиентов вы неизбежно столкнетесь с четырьмя вопросами, которые могут стать препятствием на пути к успеху. Решив их, вы сможете значительно увеличить приток клиентов.

1. Постоянная реализация программы по привлечению клиентов

Самая большая трудность при создании и укреплении вашего бизнеса заключается в том, чтобы постоянно разрабатывать каналы привлечения клиентов вне зависимости от того, сколько их уже есть или насколько вы заняты. Когда каналов

достаточно, многие переключаются на другие виды деятельности и больше внимания уделяют поддержанию бизнеса. Это распространенная ошибка.

Дело в том, что процесс привлечения клиентов напоминает жизнь акулы. С одной стороны, в океане дел, так или иначе связанных с торговлей недвижимостью, этот процесс имеет первостепенное значение — ничто другое не способно сильнее

Я предвижу изменения на рынке, а не просто принимаю свершившиеся факты. Вот для чего я изучил передовые методы маркетинга.

Грег Нойман,
риэлтор-миллионер,
Сан-Диего (штат Калифорния).
Объем продаж — 113 млн долл.

повлиять на ваш бизнес. С другой — процесс привлечения клиентов, как и акула, — никогда не останавливается. Ведь, чтобы дышать, акулы должны постоянно находиться в движении. Если они остановятся, вода перестанет поступать в жабры и рыба погибнет. Так и программа по привлечению клиентов всегда должны быть активной; когда ее реализация на какое-то время замирает, она теряет силу. По своему опыту мы знаем, что многие риэлторы, которые ослабляют внимание к каналам, сталкиваются с циклическими повышениями и спадами деловой активности и денежных поступлений. Когда у них много дел и кажется, что бизнес в безопасности, они сосредоточивают усилия на поддержании бизнеса. Когда же бизнесу что-то начинает угрожать, они снова возвращаются к разработке каналов привлечения клиентов. Разумеется, это не может быть формулой стабильного и долгосрочного успеха.

Успешный риэлтор ни на секунду не упускает из виду эти каналы. Он понимает, что этот процесс только тогда эффективен, когда он систематический и последовательный. Он никогда не останавливается и никогда не прекращается. Решение текущих проблем ни в коем случае не должно заслонять собой обеспечение будущего роста бизнеса.

Поскольку время — это ключевой фактор (особенно для передовых агентов по недвижимости), лучше всего приспособить программу по завоеванию клиентов к маркетинговым нуждам. Как мы уже говорили, маркетинг более эффективен (в первую очередь, с точки зрения времени), чем работа с потенциальными клиентами. В то же время в его основе должны лежать базы данных, которые создаются благодаря знакомым, отзывам и определению целевой аудитории. Это очень прагматичный подход. Каждому успешному риэлтору несколько часов в неделю следует уделять оценке и, при необходимости, пересмотру своего рекламного сообщения, а затем донесению его до возможно большего числа людей, которые занесены в его базу данных. Если вы используете программы «8 × 8», «33 контакта» и «12 писем», то сможете систематически доносить его до определенной

аудитории. Вне всякого сомнения, это первейшая обязанность риэлтора-миллионера.

Если работа с потенциальными клиентами усиливает маркетинговую стратегию (а именно это мы и рекомендуем), вы можете поручить ее другим сотрудникам вашей организации: телемаркетологам, специалистам по листингам, ассистентам или же специалистам по работе с покупателями. Однако маркетингом, который, собственно, и дает наилучшие результаты, успешный риэлтор должен заниматься самостоятельно и добиться в этой области высокого уровня мастерства.

Раньше я занимался всем подряд, но сейчас предлагаю более специализированные услуги. Разрабатывая каналы привлечения клиентов, вы постепенно узнаете, куда нужно вкладывать деньги. После запуска новой программы не торопитесь делать выводы о ее эффективности — подождите полгода-год.

Билл Райан,
риэлтор-миллионер,
Чандлер (штат Аризона).
Объем продаж — 54 млн долл.

2. Отслеживание и разработка каналов привлечения клиентов

Определив каналы привлечения клиентов, самое время перевести их в реальные встречи, которые должны привести к подписанию определенного количества соглашений о том, что вы будете представлять интересы покупателя или продавца недвижимости. К этому моменту вы уже научились превращать информацию о потенциальных клиентах в заключенные сделки. И делаете это инстинктивно. Более того, вы знаете, когда и как это сделать лучше всего. Все эти навыки и способности основываются на вашем опыте, знаниях и энтузиазме. Теперь, чтобы успешно преодолеть путь от зарабатывания к обретению миллиона, нужно добиться такого же великолепного результата от своих подчиненных. И хотя это не очень просто, все больше

Теперь у нас есть координатор по каналам привлечения клиентов, который управляет, отслеживает и планирует все наши телефонные разговоры и встречи с клиентами.

Ронни и Кэти Мэтьюз,
риэлторы-миллионеры,
Хьюстон (штат Техас).
Объем продаж — 99,5 млн долл.

и больше ведущих агентов по недвижимости ежедневно на своем примере доказывают, что это возможно.

Все начинается с веры в то, что ваш результат могут повторить другие люди. Но вы уже давно разобрались с распространенными заблуждениями, не так ли? Вы понимаете, что талантливая команда может обеспечить очень хорошее обслуживание и соот-

ветствовать высоким стандартам. Поэтому ваша первая задача заключается в том, чтобы удостовериться, что «правильные» люди — то есть настоящие таланты — превращают ваши каналы привлечения клиентов в заключенные сделки. Другими словами, вы должны уделить время подбору и подготовке кадров, которые и принесут успех вашему бизнесу.

Но не забывайте: подбор персонала — не единственная ваша задача. На самом деле вы обязаны постоянно мониторить информацию о потенциальных клиентах и о заключенных сделках. Поэтому вам необходимо тесно работать с базой данных — движущей силой этого процесса. Разработайте комплексную программу, с помощью которой можно будет отслеживать каналы привлечения клиентов (кто этот человек и как мы связываемся с ним?), их источник (откуда мы узнали о нем?), кураторство (кто будет им заниматься?) и занесение в базу данных (где мы его можем найти?). Не имеет особого значения, кто в вашей организации будет этим заниматься; главное, чтобы это было сделано.

При наличии такой системы вы сможете эффективно обучить персонал преобразовывать каналы в реальные сделки. Более того, вы сможете эффективнее задавать стандарты и делегировать подчиненным ответственность за их выполнение. Основное достоинство этой системы заключается в том, что вы

всегда будете знать, что происходит в вашем бизнесе: кто работает, а кто нет. Когда цифры открыты, спрятаться за отговорками намного труднее.

За многие годы мне доводилось работать с сотнями агентов, которые сталкивались с проблемами в бизнесе, причины которых они были не в состоянии определить. Оказалось, что эти люди просто не знали, кто действительно работает в их компании, потому что не располагали информацией о том, сколькими каналами занимается тот или иной сотрудник. В конце концов, после внедрения системы мониторинга, многие агенты обнаружили, что их подчиненные «затаптывали» каналы вследствие отсутствия определенных способностей или навыков, невнимательности, избирательного подхода или лени. Не нужно говорить, что, воочию убедившись в потенциале мониторинговой системы, эти агенты уже никогда больше не возвращались к старым методам.

Одна агент как-то сказала нам, что у нее нет времени на то, чтобы отслеживать все каналы привлечения клиентов. На ее столе возвышались груды листов бумаги, на которых были записаны имена позвонивших в их компанию людей. Мы предложили ей представить, что эти несистематизированные бумаги — горящие деньги. Ее деньги, которые она сама и подожгла. Она поняла нас и тотчас же наняла двух специалистов по работе с потенциальными покупателями, а маркетингового директора попросила внедрить систему отслеживания каналов привлечения

Мы отслеживаем все имеющиеся каналы привлечения клиентов и заносим информацию о них в нашу базу данных.

Барбара Уилсон,
риэлтор-миллионер,
Медина (штат Огайо).
Объем продаж —
57,3 млн долл.

Вы должны знать, откуда получаете информацию о потенциальных клиентах и кто ее обрабатывает.

Билл Райан,
риэлтор-миллионер,
Чандлер (штат Аризона).
Объем продаж — 54 млн долл.

клиентов и их преобразования в заключенные сделки. Она больше не сжигала на своем столе деньги (пускай даже бессознательно).

Пристальное внимание к каналам привлечения клиентов — это непреложное правило любого риэлтора, который добивается от своей команды высоких результатов и проходит путь от этапа «Заработать миллион» к «Обрести миллион».

3. Долгосрочная стратегия по привлечению клиентов

Время не деньги, но его можно в них превратить. На самом деле разработка каналов привлечения клиентов — это самая прибыльная и перспективная деятельность. Люди, которые стремятся добиться успеха, должны львиную долю сво-

его времени уделять информации о потенциальных клиентах, ревностно ее оберегать и защищать, что не так просто, как может показаться на первый взгляд.

По мере того как ваш бизнес будет расти, может появиться ощущение, что вы становитесь его генеральным директором. По сути, так и есть. Проблема в том, что в роли генерального директора вы можете увязнуть в рутине административных,

личных и кадровых вопросов.

Если это допустить, служащие и их проблемы поглотят все ваше время и энергию. И тогда вы окажетесь в ловушке: будете управлять бизнесом, вместо того чтобы строить его и вести к новым вершинам, а первой под удар попадает разработка каналов

Мои цели определяются моими мечтами. Я защищаю и оберегаю эти мечты от вмешательства других людей.

Тим Вуд,
риэлтор-миллионер,
Биг-Беар-Лейк (штат Калифорния).
Объем продаж — 38 млн долл.

привлечения клиентов. Почему? Дело в том, что многие агенты по недвижимости не осознают важности поиска клиентов, считают это второстепенным делом.

Чтобы не попасть в эту ловушку, вы должны выделить в своем рабочем графике время на разработку каналов, а именно на анализ и систематизацию имеющейся информации о потенциальных клиентах, а также составление и реализацию маркетингового плана. Для этого необходимо по мере возможности делегировать подчиненным решение административных, сервисных и кадровых вопросов.

Теперь у нас есть координатор по каналам привлечения клиентов, который управляет, отслеживает и планирует все телефонные разговоры и встречи с клиентами.

Джон Той,
риэлтор-миллионер.
Вестланд (штат Мичиган).
Объем продаж — 39,2 млн долл.

4. Анализ результатов и определение наиболее эффективных методов работы

Опыт и проведенные исследования показывают, что практически любая форма маркетинга или работы с потенциальными клиентами может быть эффективна — но только не везде и не для каждого. Разработка каналов привлечения клиентов — это и наука, и искусство одновременно. Просто нужно понять, что подходит для ваших конкретных условий, а что нет. Это не так очевидно, как может показаться на первый взгляд. Вы должны постоянно учиться, практиковаться и, самое главное, внимательно относиться к результатам. Успех в привлечении клиентов определяется не только креативностью, но и наличием системы.

Однако многие агенты занимаются маркетингом и работой с потенциальными клиентами спонтанно. Они создают все новые и новые программы по привлечению клиентов на основе креативных идей, почерпнутых на последнем семинаре. И не могут успокоиться — отказываются от старых стратегий, тратят деньги и упрямо поддаются всем порывам вдохновения. И хотя

Используйте все свои силы и способности, чтобы построить собственный бизнес. Я долгие годы работал на радио и телевидении, и сейчас самостоятельно пишу тексты рекламных роликов.

Рассел Шоу,
риэлтор-миллионер,
Феникс (штат Аризона).
Объем продаж — 50,6 млн долл.

я могу понять подобное поведение — маркетинг действительно бывает увлекательным, захватывающим и веселым занятием, — отношение успешных риэлторов к привлечению клиентов должно быть другим.

Они всегда начинают с метода проб и ошибок в любом занятии — разработке плана, бюджета, рекламной

кампании и целевой аудитории. Как правило, такие агенты не отказываются сразу же от программ, которые не обещают мгновенных результатов, но и не привязываются к тем, которые кажутся многообещающими. Гении маркетинга и работы с клиентами неукоснительно отслеживают свои каналы привлечения клиентов. Затем они оценивают стоимость реализации своего плана и доход, который будет получен от него, чтобы определить чистую прибыль от каждого канала. И только после того, как модель привлечения клиентов испытана

Для меня самое главное — качество. Все мои рекламные объявления цветные. Я отслеживаю результаты и поэтому знаю: как только начинаю давать цветную рекламу, количество людей, которые реагируют на нее, возрастает на 28% по сравнению с числом отзывов на черно-белые объявления. Этот показатель остается неизменным уже много лет.

Грег Нойман,
риэлтор-миллионер,
Сан-Диего (штат Калифорния).
Объем продаж — 113 млн долл.

и проанализирована, начинают творчески обрабатывать и улучшать ее в соответствии с предыдущими результатами и новой информацией. Их цель проста: изобрести формулу того, как на определенном рынке создать наибольшее количество каналов привлечения клиентов по разумной цене. Несмотря на то что маркетинг и работа с потенциальными клиентами неотделимы от креативности и искусства, в основе их лежит наука. Эта система со временем поможет вам определить лучший способ поднять бизнес в условиях вашего рынка.

Риэлторы-миллионеры энергично и систематически изучают модель разработки каналов привлечения клиентов и внедряют ее на своем поле.

Листинги

Вне всякого сомнения, успешные агенты знают, что листинги — это залог их успеха. Они приносят известность, а также информацию о потенциальных покупателях или продавцах. На пути к этапу «Обрести миллион» особенно важно это понять. Чтобы помочь вам наладить как можно более широкое сотрудничество с потенциальными продавцами недвижимости, мы определили четыре главные проблемы, с которыми вы, скорее всего, столкнетесь. Во-первых, нужно знать, какой минимум листингов необходимо привлекать каждый месяц; во-вторых, вы должны организовать свой бизнес таким образом, чтобы достигнуть этой цели; в-третьих, придется убедить потенциальных продавцов недвижимости принять вашу концепцию командной работы; наконец, в-четвертых, следует постоянно рекламировать листинги, чтобы генерировать новые каналы привлечения клиентов.

5. Определение ежемесячного минимального показателя по привлечению листингов

Согласно экономической модели, в работе риэлтору следует отталкиваться от желаемого чистого дохода. Тогда он сможет высчитать валовой комиссионный доход, к которому нужно стремиться. Более того, экономическая модель показывает, сколько листингов вы должны привлечь и сколько провести встреч с клиентами, чтобы выполнить поставленную задачу. Однако рынок недвижимости имеет циклический характер. Поэтому, несмотря на то что экономическая модель имеет смысл, конкретные цифры претерпевают постоянные изменения. Это означает, что вы должны постоянно анализировать рыночные тенденции и условия, чтобы знать, сколько листингов нужно привлечь в данном месяце.

Вот переменные, которые нужно постоянно держать под контролем: процент встреч, которые приводят к созданию листинга, и процент листингов, которые приводят к заключению сделки. Помните: чем привлекательнее объект недвижимости, выставленный на продажу, тем больше у вас конкурентов, поэтому вы должны знать условия работы на местном рынке как свои пять пальцев. Если же добьетесь высокой интенсивности преобразований (встреч — в листинги и листингов — в продажи), сможете предвидеть изменения на рынке и предпринять

соответствующие меры, чтобы сохранить свой доход. Период, в течение которого средний объект пребывает на рынке, очень влияет на ваши финансовые показатели. Если дом продается немного дольше, вы должны немного поднять цену, чтобы сохранить свой доход.

В середине 1990-х годов я осознала всю важность листингов, и именно они стали основой моего роста. Наша цель — получать по меньшей мере 20 листингов ежемесячно.

Рейчел Де Ханас,
риэлтор-миллионер,
Вальдорф (штат Мэриленд).
Объем продаж — 52 млн долл.

Когда листинги продаются быстро, нужно интенсифицировать рекламу, чтобы получить как можно больше информации о потенциальных клиентах. Вот почему следует пристальное внимание уделять переменным, перечисленным выше.



6. Привлечение минимального количества листингов

Отличительная особенность успешных агентов по недвижимости заключается в их непоколебимом стремлении достичь поставленной цели. Они знают, сколько листингов должны привлечь, и делают все,

чтобы это сделать. Они упорны и настойчивы в своем движении к цели. Они не ищут оправданий и никогда не ведут себя как жертва обстоятельств. Они считают, что цель либо была достигнута, либо нет — третьего не дано. Великий тренер по американскому футболу Винс Ломбарди однажды сказал: «Победа — это не единовременное событие, а постоянное состояние. Вы не можете выигрывать время от времени. Победа — это привычка, к сожалению, равно как и поражение». От себя добавим, что для успешного риэлтора это единственно возможная привычка.

Риэлторы-миллионеры считают неудачу небольшой паузой на пути к тому, чтобы достигнуть и превзойти свои цели. Между тем они не игнорируют своих ошибок, а извлекают из них уроки, чтобы не повторить их в будущем.

Если вы знаете свою цель, стремление достигнуть ее будет определять работу всей вашей команды. Я верю в разделение цели, потому что в этом случае начинают проявляться синергия

Если мы видим, что в этом месяце не успеваем привлечь минимальное количество листингов, все остальные задачи отходят на второй план.

Гари и Никки Убальдини,
риэлторы-миллионеры,
Палм-Харбор (штат Флорида).
Объем продаж — 28 млн долл.

и подлинная командная работа. Поэтому постоянно обсуждайте с коллегами цели по листингам, анализируйте полученные результаты, анализируйте ошибки и празднуйте победы. Профессионалы понимают, сколь важно публично заявить о своих целях, чтобы вся команда стремилась к их достижению. Один риэлтор сказал мне: «В прошлом году я поставил перед собой цель — объем продаж в размере 100 млн долл. Мы добились этого, и с шестнадцатью сотрудниками отправились в круиз!» В следующем году он поставил перед собой такую же цель, и, несмотря на то что на рынке наблюдался некоторый спад, за первые полгода результаты были лучше, чем в предыдущем году. Этот пример показывает, как важно ставить общую цель перед всей командой, а затем праздновать ее достижение.

Обратная сторона медали — ответственность. Если эффективность оставляет желать лучшего, а цели по листингам остались невыполненными, риэлторы-миллионеры призывают своих подчиненных к ответственности. Цель по листингам — вторая по значимости цель (после разработки каналов привлечения клиентов) вашего бизнеса, и вы ни в коем случае не должны ею пренебрегать.

Вам следует постоянно подчеркивать, что привлечение определенного количества листингов — задача номер один для вас и вашей команды. Ваше личное упорство, преданность своему делу и готовность вознаграждать (или наказывать) людей за полученные результаты — это залог получения запланированного количества листингов.

**7. Убеждение клиентов
в том, что они должны
принять вашу концепцию
командной работы**

Между тем сейчас реальность такова, что без командной работы вам не обойтись. В частности, необходима группа

Исторически так сложилось, что торговля недвижимостью долгое время была личным бизнесом агентов. Поэтому потребители часто ожидают, что агент будет лично их обслужи-

специалистов по продажам и менеджеров. Если вы сделаете выводы из распространенного заблуждения «мои клиенты будут работать только со мной», то поймете, что ваша команда (если она достаточно подготовлена и квалифицирована) может предоставить более качественное обслуживание, чем вы один. Поэтому ее задача заключается в том, чтобы написать надлежащий сценарий для каждой презентации, во время которой вы уговариваете продавца недвижимости заключить с вами соглашение о листинге и принять вашу концепцию работы.

Мы всегда работаем в команде.

Крис Кормак,
риэлтор-миллионер,
Ашберн (штат Вирджиния).
Объем продаж — 70 млн долл.

Представьте, что вы знаменитый хирург, которого окружают высококвалифицированные специалисты, а сам он появляется только тогда, когда это необходимо. Вы же не хотите, чтобы хирург не только выполнял операцию, но и регистрировал вас в больнице, заполнял форму для получения страховки или звонил вам, чтобы напомнить, когда вы должны прийти к нему в следующий раз? Юристы, врачи и другие специалисты, как правило, не работают самостоятельно, а возглавляют команду. Поэтому ваша задача — убедить клиентов в том, что они получат обслуживание самого высокого качества не только от вас лично, но и от всей вашей команды.

Сценарии, которые вы используете, нужно подготовить и отрепетировать заранее. Все члены команды, которые вовлечены в разработку каналов привлечения клиентов, должны уметь «продавать» концепцию вашей командной работы потенциальным клиентам. Конечная цель команды не просто оправдать ожидания клиента, а удивить его настолько, чтобы впоследствии он рекомендовал вас всем своим знакомым.

8. Постоянная реклама листингов с целью привлечения новых клиентов

Порой риэлторы забывают рекламировать листинги и привлекать клиентов. В конце концов главная причина, по которой мы рекламируем листинг, заключается в том, чтобы продать описанный в нем объект недвижимости в надлежащее время и по надлежащей цене. В нашем распоряжении есть эффективные инструменты, позволяющие это сделать: таблички, которые устанавливаются во дворе выставленного на продажу дома, рекламные объявления в прессе, открытки и т. д. В США в сфере недвижимости существует также мощная маркетинговая инфраструктура (MLS), в которой информация о новых листингах быстро и эффективно распространяется среди всех лицензированных агентов по недвижимости. Это повышает вероятность того, что объект недвижимости, выставленный на продажу, будет продан достаточно быстро.

Но чтобы достигнуть ваших финансовых целей, в рекламе листингов не следует ограничиваться лишь стремлением как можно быстрее и выгоднее эти листинги продать. Она должна также приносить вам новую информацию о потенциальных покупателях и продавцах недвижимости. Когда рынок недвижимости переживает подъем, и листинги продаются за несколько дней, а не недель, многие агенты совершают одну и ту же ошибку: они пытаются продать как можно больше листингов и не рассматривают их как маркетинговое средство. Эта ошибка легко объяснима: вы получаете множество предложений в короткий промежуток времени и думаете только о том, как лучше всего поступить в интересах вашего клиента. Именно в такие моменты и необходима система, которая защитит вас от собственного инстинктивного побуждения «продать дом как можно скорее».

Как мы уже говорили, к каждому объекту, включенному в ваши листинги, нужно прикрепить план, которому вы и ваша команда должны следовать, в каком бы состоянии

ни находился рынок. Маркетинговый процесс должен быть непрерывным. Помните: в рамках экономической модели до половины вашего бизнеса может приходиться на информацию о потенциальных покупателях, которую вам приносит реклама листингов потенциальных продавцов. Поэтому если в маркетинговой кампании случаются перебои, ваш бизнес становится более уязвимым на нестабильном рынке.

Ресурсы

На этапах «Заработать миллион» и «Обрести миллион» вы столкнетесь с несколькими вопросами, которые имеют то или иное отношение к человеческим ресурсам. Нанимать людей на работу просто, чего нельзя сказать о поиске и подборе настоящих талантов. Скорее всего, вы должны будете изучить и освоить процесс найма/подготовки/консультирования/удержания; различать «перспективные» и «бесперспективные» таланты; достигать соответствия стандартам; организовывать командную работу в стиле «рок-н-ролл»; предоставлять качественные и оперативные услуги.



9. Процесс найма/ подготовки/ консультирования/ удержания (НПКУ)

Как бы вы ни были заняты, необходимо найти время для того, чтобы изучить и освоить процесс найма/подготовки/консультирования/удержания. Если вы собираетесь нанять нового сотрудника, следует удостовериться, что это самый подходящий человек на имеющуюся должность. Затем подготовьте и проконсультируйте его. Наконец, потратив много времени, усилий и средств на его профессиональное развитие, позаботьтесь о том, чтобы удержать его. Существует много эффективных курсов по управлению кадрами, на которых обучают этому четырехэтапному процессу, поэтому главная сложность для

Поначалу делегировать полномочия было очень трудно, но сейчас я и мой муж Джсек можем себе позволить уехать на две-три недели. Бизнес работает, и никто не знает, что мы в отъезде.

Рейчел ДеХанас,
риэлтор-миллионер,
Вальдорф (штат Мэриленд).
Объем продаж — 52 млн долл.

вас будет заключаться в том, чтобы найти на это время.

Помните старую истину, которую мы приводили выше? «Если у вас нет помощника, значит вы сами являетесь чьим-то помощником». Мы можем немного перефразировать ее: «Если у вас есть помощник, который ничего не делает, тогда работать придется вам». Впрочем, если вы правильно понимаете процесс найма/подготовки/консультирования/удержания,

вы будете делать только свою работу.

За долгие годы работы я не раз становился свидетелем того, как риэлторы изобретали всевозможные оправдания тому, что у них не хватает времени на надлежащее изучение процесса найма/подготовки/консультирования/удержания. Разумеется, для того чтобы изучить какую-то концепцию, претворить ее в жизнь и добиться в этом мастерства, требуется время. Вот и все. Ирония заключается в том, что НПКУ — это навыки, которые сэкономят вам очень много времени в будущем. Научившись находить и принимать на работу талантливых сотрудников, вы избавитесь от головной боли почти каждого менеджера в наши дни — текучести кадров. В нашей сфере текучесть кадров просто феноменальная, и, принимая во внимание, что поиск и принятие на работу достойных сотрудников занимают, по меньшей мере, три-четыре месяца (а обучение их стандартам, принятым в вашей компании, еще больше), снисходительному отношению к этому явлению нет оправдания. Если вас это не убедило, вернитесь к разговору о важности таланта в главе «Заработать миллион» и, в частности, к рис. 2.16 и рис. 2.17. Можете ли вы позволить себе не уделять этому внимания?

Должен предупредить вас, что, когда вы начнете изучать и реализовывать эту модель на практике, вам может показаться, что бизнес в какой-то степени вышел из-под контроля. Почему? Потому что вы будете не только выполнять привычную работу, но и осваивать совершенно новые для вас навыки. Однако поверьте: игра стоит свеч. Когда новые навыки будут доведены до автоматизма, вы изумитесь тому, насколько легче стало работать.

Наихудшее последствие пренебрежения процессом НПКУ заключается в том, что я называю «беспорядочной текучестью кадров». Если вы не изучите или не внедрите должным образом эту модель, ваш бизнес будет подвержен такой же текучести кадров, какую мы повсеместно наблюдаем в сфере недвижимости. Это опасно, потому что, когда сотрудники приходят и уходят, они перестают быть командой и становятся просто группой людей, которые временно работают в одной компании и которых ничего в ней держит. К сожалению, это очень распространенная ситуация. Однако, если вы нанимаете и удерживаете по-настоящему талантливых и преданных своему делу людей, ваша компания стабильно и успешно работает на рынке.

Как мы уже говорили, талант окупает себя — по крайней мере в том, что касается вашего времени и денег. Процесс НПКУ точно так же окупает себя. Если вы вложите время и энергию в то, чтобы освоить его, результат превзойдет все ваши ожидания. Итак:

1. Научитесь нанимать таланты (людей, которые «рождены» для данной должности).

Процесс подбора персонала очень важен. Я нанимаю людей долго и осмотрительно. Ищу в людях честность, преданность своему делу и компетентность. Впрочем, компетентности я могу обучить, поэтому самое главное — честность и преданность своему делу.

Кристина Мартинес,
риэлтор-миллионер,
Сан-Хосе (штат Калифорния).
Объем продаж — 136,3 млн долл.

2. Научитесь готовить их к работе в вашей компании.
3. Научитесь консультировать их, чтобы их работа отвечала стандартам.
4. Научитесь удерживать этих людей.
5. Инвестируйте свое время в изучение и внедрение процесса найма/подготовки/консультирования/удержания, и оно окупится сторицей.

10. Принятие на работу перспективных или бесперспективных талантов

Несмотря на кажущуюся очевидность, мнение о том, что талант — это талант, ошибочно. Талант — это не просто талант. Как только вы начнете формировать собственную команду, вы увидите, что существуют таланты двух типов: перспективные и бесперспективные.

Перспективный талант — это человек, который не просто хорошо выполняет свою работу, он хочет и может учиться и принимать на себя новые обязанности. Его способности позволяют ему выйти за рамки должностной инструкции.

Самая большая наша ошибка заключается в том, что мы нанимаем слишком быстро и увольняем слишком медленно. Людей нельзя изменить.

Алан Доум,
риэлтор-миллионер,
Филадельфия
(штат Пенсильвания).
Объем продаж —
135 млн долл.

Бесперспективный талант — это человек, который хорошо выполняет свою работу, но не хочет или не может учиться и принимать на себя новые обязанности. Ему не хватает желания или способностей, чтобы выйти за рамки должностной инструкции.

Любая работа состоит из двух уровней. На первом уровне располагаются текущие задачи и обязанности, а на втором — в дополнение к предыдущему, задачи и обязанности, которые появятся по мере развития бизнеса (рис. 2.30).

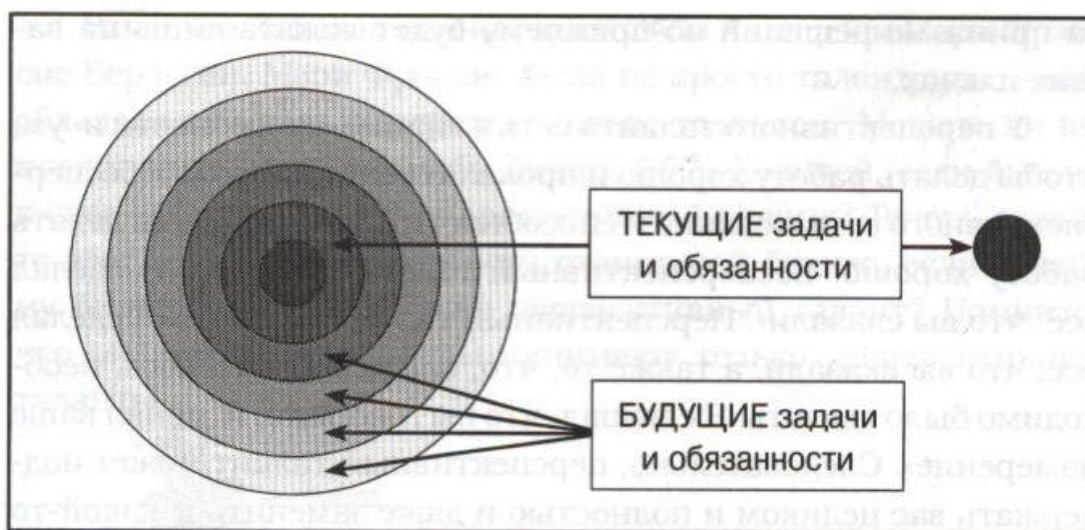


Рис. 2.30. Объем работы со временем растет...
Может ли ваш новый сотрудник расти вместе с ним?

Если вы намереваетесь нанять только одного человека, возможно, эта информация не представляет для вас особого интереса. Если же вы хотите, чтобы штат вашей компании рос, нанимайте как можно больше перспективных талантов.

Предположим, у вас появилась возможность нанять двух очень талантливых людей на административную должность: перспективный талант и бесперспективный. Изучите схему на рис. 2.31, чтобы понять, чем они отличаются друг от друга.

Скажите, с каким человеком вы предпочли бы работать, если бы у вас был выбор?

Я хотел бы, чтобы вы подумали вот над чем: перспективный талант со временем может стать вашим полноценным заместителем, тогда как бесперспективный — этого не сможет сделать никогда. Перспективный может дополнять вас, тогда как бесперспективный — только помогает вам.

Другими словами, перспективный талант способен взять на себя часть ваших обязанностей и заменить вас при необходимости там, где нужно не столько действовать, сколько думать или принимать решения. Ну а бесперспективный талант может в лучшем случае взять на себя какие-то ваши обязанности. Поэтому, наняв в качестве помощника бесперспективный талант, вы не почувствуете облегчения. Тяжесть проблем и ответственность

за принятие решений по-прежнему будет лежать лишь на ваших плечах.

У перспективного таланта есть желание, способности и ум, чтобы делать работу хорошо и проявлять инициативу. У бесперспективного есть желание и способности для того, чтобы делать работу хорошо. Бесперспективный талант говорит: «Я сделал все, что вы сказали». Перспективный талант говорит: «Я сделал все, что вы сказали, а также то, что, как мне показалось, необходимо было сделать. Я слышал, что вы говорили, и понял ваше намерение». Следовательно, перспективный талант может поддержать вас целиком и полностью и даже заменить в какой-то роли, тогда как «бесперспективный» — просто в чем-то помочь. Поэтому, если вы хотите обеспечить долгосрочный успех своему бизнесу, гораздо целесообразнее нанимать перспективных талантливых людей.

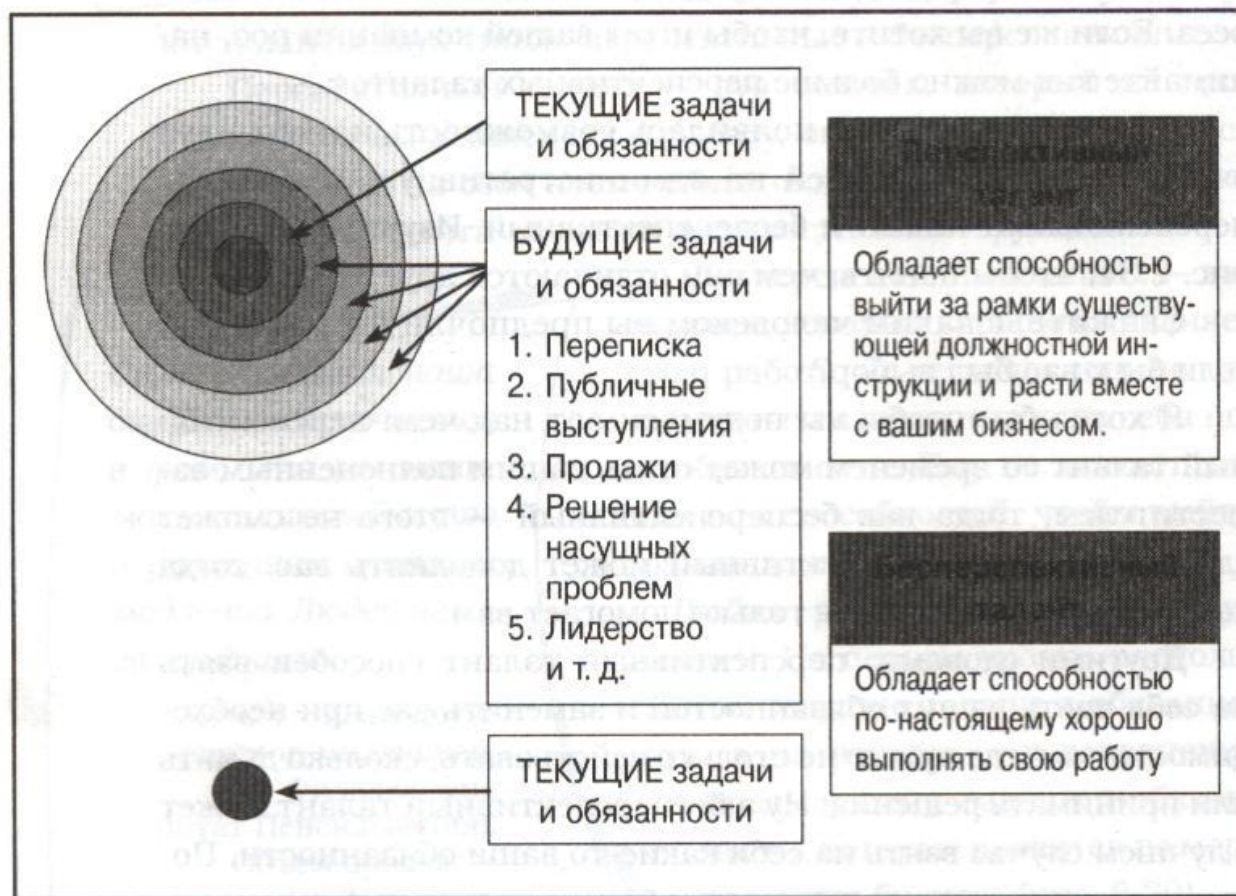


Рис. 2.31. Перспективный и бесперспективный таланты

Ранее я рассказывал вам историю Эбби Холидей и Мэри Фрэнсис Берлесон. Мэри Фрэнсис была не просто талантлива — она обладала тем самым перспективным талантом. Можете ли вы представить, каким был бы бизнес Эбби Холидей, если бы она в свое время наняла бесперспективный талант? Теперь задайте этот же вопрос себе: каким станет мой бизнес, если я найму бесперспективный, а не перспективный талант? Помните, что риэлторы-миллионеры нанимают только перспективные таланты.



11. Поддержание стандартов

Согласно толковому словарю, стандарт — это образец, эталон, модель, принимаемые за исходные для сопоставления с ними других объектов.

Говоря о стандарте эффективности, мы, как правило, имеем в виду некий приемлемый ее уровень. Если же стандарты определяют, что для нас приемлемо, а что нет, то они в такой же степени определяют и то, кем мы являемся, а также что представляет собой наш бизнес.

Чего хотят клиенты

Многие агенты по недвижимости считают, что клиенты обращаются к ним в первую очередь из-за высокого качества обслуживания. В общих чертах все так и есть, однако точнее было бы сказать, что клиенты выбирают их из-за стандарта обслуживания, который они ожидают получить. Дело в том, что именно наши стандарты определяют уровень сервиса и приток клиентов. Нужно помнить и о том, что каждый зафиксированный стандарт может быть скопирован.

Таким образом, вопрос сводится к эффективному документированию этих стандартов и обучению им вашего персонала, чтобы он предоставлял обслуживание на том же уровне. Прежде всего, вы должны определить, как вы хотите, чтобы ваши подчиненные выполняли ту или иную работу; объяснить, кто, когда, где и зачем будет это делать; обучить персонал навыкам соответствия установленному стандарту, а затем требовать

этого. Однако до тех пор, пока процесс не будет надлежащим образом задокументирован, вы не можете требовать от своих сотрудников выполнять его «стандартным» образом. Качественное обслуживание, которое не было определено и задокументировано, — это просто красивый слоган. В лучшем случае оно становится обещанием, выполнить которое вы не в силах. Обещают качество многие агенты по недвижимости, но лишь самые успешные из них документируют его стандарты. В результате получается, что большинство риэлторов могут качественно обслужить своих клиентов лично, но когда это делают их помощники, качество страдает. Если вы хотите использовать человеческие ресурсы с максимальной пользой для бизнеса, вы должны удостовериться, что ваша команда уяснила, какое впечатление должен вынести клиент после обращения в вашу компанию.

Самая распространенная ошибка, которую совершают агенты, пытаясь обучить свой персонал стандартам качества, заключается в том, что они предлагают следовать их примеру, не подкрепленному документально. Сотрудник наблюдает за агентом в течение нескольких дней или недель, а затем ему говорят: «Теперь пришло время тебе работать самому. Если возникнут какие-то проблемы — обращайся». Таким образом, поскольку во многих агентствах недвижимости подготовка персонала не налажена должным образом, страдает в первую очередь качество обслуживания.

Самый лучший способ документировать стандарты бизнеса — это попросить первого человека, которого вы нанимаете, записывать все ваши инструкции, требования и пожелания к его работе. Для этого не требуется отдельный специалист или консультант. В итоге вы получите своего рода руководство, которое вам нужно будет лишь пересматривать время от времени. Ниже мы опишем модель системного документирования, которая необходима каждому риэлтору.

Рано и часто

Залог успешного процесса документирования заключается в том, чтобы начать его рано, работать над ним часто и не прекращать никогда. Заняться документированием стандартов

желательно как можно раньше, и обязательно — когда вы нанимаете первого сотрудника. В действительности фиксирование ваших систем станет одним из ключевых компонентов должностной инструкции для первого работника. Вы должны также поручить вашему помощнику документировать новые системы и пересматривать при необходимости старые.

Как и многие другие, я долго шел к осознанию важности документирования стандартов и систем. Еще в начале карьеры я нанял программиста, Боба Картера, чтобы разработать одну программу для учета владельцев недвижимости. Первоначальный вариант был далек от идеала, и на протяжении последующих лет Боб постоянно устранял неполадки и добавлял новые функции. В середине 1990-х годов Бобу поставили диагноз: последняя стадия рака. Жить ему оставалось несколько недель. Мы же выяснили, что, хотя первая версия программы была тщательнейшим образом задокументирована, последующие добавления и изменения записывались схематично. Поэтому управлять системой мог только Боб. Он понял, что стояло на кону, и его честность и преданность своему делу проявились и здесь. Он нашел время в последние недели своей жизни и между сеансами химиотерапии задокументировал при помощи консультанта все системные изменения, которые он вносил на протяжении многих лет. Мы чтим его память и ежегодно вручаем премию имени Боба Картера сотруднику, который проявил наибольшую самоотверженность в своей работе.

История Боба Картера действительно выдающаяся. Однако ее можно наблюдать в агентствах каждый день, когда ключевые служащие неожиданно уходят, и их становится трудно или невозможно заменить из-за отсутствия надлежащей документации. В результате компания тратит драгоценное время и деньги, пытаясь понять индивидуальные методы работы сотрудника, который по той или иной причине покинул ее. Документирование — это постоянный процесс, помните об этом.

Модель системного документирования

Даже агенты, которые понимают важность процесса документирования, не всегда могут его осуществить на практике. Они никогда не писали руководства подобного рода, и им кажется,

что это слишком сложно и они не справятся. Между тем это совсем несложно, просто нужно время, а также терпение, настойчивость и хорошая организация. Однако время риэлтора на вес золота — он может потратить его на привлечение листингов и продажу недвижимости, поэтому мы настоятельно рекомендуем поручить документирование процессов и стандартов вашему первому административному работнику.

Впрочем, вы не можете просто сказать кому-то: «Опишите мои системы» — и рассчитывать на получение качественного результата. Предоставьте подчиненному, который будет заниматься этим, своего рода модель по написанию руководства и помогайте ему своими знаниями, опытом и положением в компании. В конце концов, пока еще никто, кроме вас, не знает, как вы ведете бизнес и чего ожидаете от сотрудников компании. Модель системного документирования (рис. 2.32) иллюстрирует этот процесс.

На первом этапе вы управляете процессом лично, если только у вашего ассистента нет опыта работы в другом агентстве недвижимости. Вы должны также понять, что это процесс, а не проект. Когда вы впервые попытаетесь описать все, что и как вы делаете, возникнет множество белых пятен, которые вы решите заполнить позже. Главная ваша задача — создать жизнеспособное руководство, и только потом постоянно дополнять и совершенствовать его. Например, вы приходите в офис после блестящей презентации и говорите своему ассистенту: «Я только что понял: мы упустили один очень важный аспект презентации. Практически всегда я трачу пять-десять минут на осмотр объекта вместе с клиентом, но при этом пытаюсь понять, что за люди живут в этом доме и какое обслуживание они ожидают получить... Пожалуйста, добавьте этот элемент в папку «Презентация листинга», и мы позже вместе его...» Разумеется, это просто пример, с помощью которого мы хотели сказать, что нужно постоянно совершенствовать процессы, а не принимать их как должное. Помните: что бы вы ни делали, вы можете делать это лучше. Правда, при одном условии — если вы задокументируете этот процесс надлежащим образом.

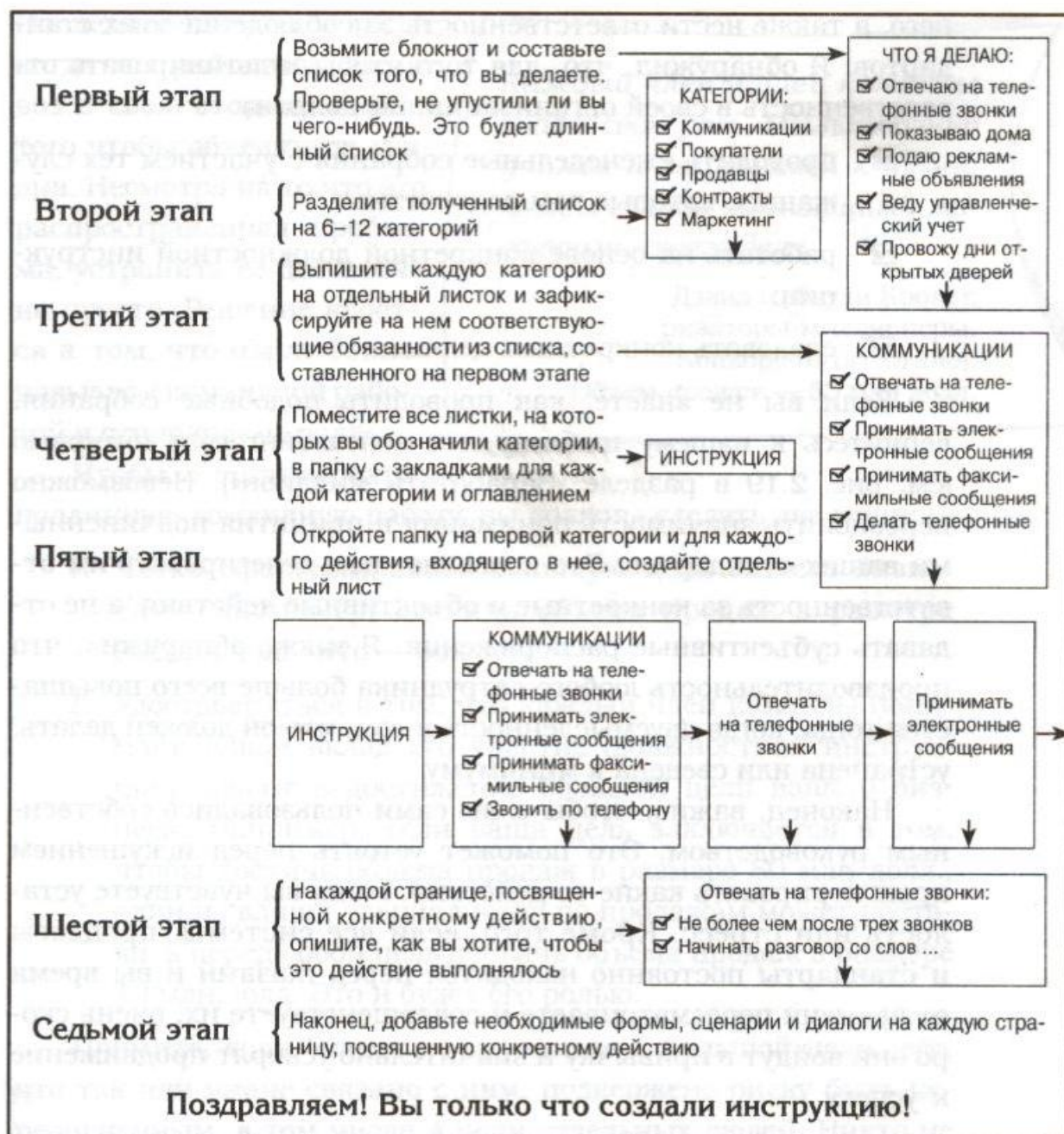


Рис. 2.32. Модель системной документации

Ответственность

Различные аспекты вашего руководства будут служить в качестве опорных пунктов должностной инструкции, которую вы выдадите персоналу. Если отвечать на телефонные звонки входит в обязанности данного сотрудника, он должен знать, каковы ваши стандарты в этом вопросе и чего вы ожидаете от

него, а также нести ответственность за соблюдение этих стандартов. Я обнаружил, что, для того чтобы культивировать ответственность в своей организации, вы должны:

- ☑ проводить еженедельные собрания с участием тех служащих, которые вам подотчетны;
- ☑ работать на основе конкретной должностной инструкции;
- ☑ следовать конкретным целям.

Если вы не знаете, как проводить подобные собрания, вернитесь к нашему шаблону для консалтингового интервью (см. рис. 2.19 в разделе «Заработать миллион»). Невозможно переоценить значимость понимания и принятия подчиненными ваших стандартов. Это позволяет вам делегировать им ответственность за конкретные и объективные действия, а не отдавать субъективные распоряжения. Я также обнаружил, что производительность любого сотрудника больше всего повышается тогда, когда двусмысленность в том, что он должен делать, устранена или сведена к минимуму.

Наконец, важно, чтобы и вы сами пользовались собственным руководством. Это поможет устоять перед искушением проигнорировать какие-то действия, когда вы чувствуете усталость или стресс. Кроме того, если все системы, процессы и стандарты постоянно находятся перед глазами и вы время от времени пересматриваете и совершенствуете их, очень скоро они войдут в привычку и значительно ускорят продвижение к успеху.

12. Командная работа в стиле «рок-н-ролл»

По мере роста бизнеса и расширения штата перед вами остро встанет вопрос командной работы. Ваша способность наладить плодотворное сотрудни-

чество между подчиненными может поднять ваш бизнес на небывалые высоты или наоборот — замедлить его развитие.

Последнее случается тогда, когда все работники тянут воз в свою сторону, вместо того чтобы объединить усилия. Несмотря на то что это распространенная проблема, устранить ее достаточно просто. Решение кроется в том, что мы любовно называем командной работой в стиле «рок-н-ролл».

Чтобы организовать подлинную командную работу, вы должны сделать две вещи:

1. Четко сформулировать большую цель вашего бизнеса — например, достичь объема продаж в размере 80 млн долл. Это — рок.
2. Удостовериться в том, что каждый член команды понимает, какой вклад его участие (должностная инструкция) вносит в достижение большой цели вашего бизнеса. Например, если ваша цель заключается в том, чтобы достичь объема продаж в размере 80 млн долл., один из ваших специалистов по продажам может поставить перед собой цель достичь объема продаж в размере 10 млн долл. Это и будет его ролью.

Поймите, если бизнес не стремится к большой цели, все, что так или иначе связано с ним, подвержено риску быть переоцененным, в том числе и роли отдельных людей. Никто не может считать себя в безопасности, если цели бизнеса не были достигнуты. Возможно, эта мысль покажется вам высокопарной, однако при организации командной работы нет ничего хуже, чем отсутствие ответственности или ее несправедливое распределение. Не забывайте, что обратная сторона ответственности — это поощрение и вознаграждение за полученные результаты. Поэтому вы должны, с одной стороны, требовать от своих подчиненных, чтобы они соблюдали ваши стандарты

Каждый член нашей команды знает свою роль. Мы постоянно учимся и стремимся к тому, чтобы стать настоящими мастерами своего дела.

Дэвид и Джуди Крокет,
риэлторы-миллионеры,
Конкорд (штат Огайо).
Объем продаж — 53 млн долл.

Управление командой похоже на семейную жизнь: в нем есть взлеты и падения, а также столкновения различных характеров, взглядов и привычек. Ваша задача состоит в том, чтобы помочь каждому сохранить позитивное мировоззрение и оценить вклад своих коллег.

Джон Той,
риэлтор-миллионер,
Вестланд (штат Мичиган).
Объем продаж — 39,2 млн долл.

и несли ответственность за свои действия, а с другой — отмечали итоги работы.

Если вы берете какого-то человека в вашу команду, это не значит, что он автоматически становится командным игроком. Как говорит моя жена, «если вы находитесь в гараже, это еще не делает вас механиком». Более того, даже если люди отлично ладят друг с другом, это не означает, что они будут эффективно работать вместе. Не смешивайте понятия товарищества и командной работы. Принадлежность к команде определяется не официальным статусом, а тем вкладом, который человек вносит в достижение большой цели

вашего бизнеса. Я верю в справедливость старого спортивного афоризма, что «игроки ладят друг с другом, когда выигрывают». В профессиональном спорте мы убеждаемся в справедливости этого высказывания постоянно. Талантливые игроки объединяются в одну команду, несмотря на противоречия и даже враждебность по отношению друг к другу, чтобы достигнуть общей цели — стать чемпионами, стать лучшими из лучших.

Наше решение — подход «Рок-н-ролл». Чтобы создать команду, вам необходим «рок» — большая цель вашего бизнеса, которая будет общей для всех сотрудников. Но чтобы они могли внести свой вклад в ее достижение, им нужна роль — своего рода должностная инструкция. Наконец, когда человек знает свою роль, он должен нести личную ответственность за эффективность — свою и команды в целом. Если один из этих трех компонентов отсутствует, то перед вами не команда, а группа.

В табл. 2.14 перечислены основные различия между группами и командами. Главное же здесь сводится к следующему: если вы делаете все самостоятельно, вы просто технический

Таблица 2.14

Различия между группами и командами

Группа	Команда
1. Нет четко сформулированных целей	1. Четко сформулированные (в письменном виде) цели
2. Ежедневные задачи и поручения	2. Четко сформулированные (в письменном виде) должностные инструкции
3. Нет чувства времени и ответственности за срочность выполняемой работы	3. Здоровое чувство времени, а также ответственность за свои действия
4. Ответственность за успех или неудачу несет один человек	4. Ответственность за успех или неудачу несут все
5. Конкуренция внутри группы	5. Конкуренция с другими командами

специалист. Если у вас есть несколько технических специалистов, это группа, а не команда. Когда же у каждого есть своя роль и ответственность за достижение общей цели — рок, то вы можете похвастаться наличием команды. «Рок-н-ролл» — вот настоящая музыка вашей эффективности.



13. Предоставление качественных и оперативных услуг

При попытке создать эффективный бизнес вы наверняка столкнетесь с проблемой выбора между качеством и количеством. Вопрос состоит в следующем: что такое качественное обслуживание и сколько времени требуется, чтобы его

предоставить? Бытует мнение, что чем больше времени агент проводит со своим клиентом, тем лучшее впечатление он производит. Другими словами, многие убеждены в том, что удовлетворить клиента проще всего посредством непосредственного и продолжительного контакта. Однако наш опыт работы свидетельствует о другом. Все эти агенты получают наивысшие

Что бы вы ни делали, думайте, чем вы можете помочь клиенту.

Рассел Шоу,
риэлтор-миллионер,
Феникс (штат Аризона).
Объем продаж —
50,6 млн долл.

баллы за качество обслуживания и самые лестные отзывы, однако проводят со своими клиентами меньше времени, чем средний риэлтор.

Как же им это удастся? Они раскрыли нам свой секрет — быть минималистом и уметь держать с клиентом контакт. Они имеют в виду, что клиенты удовлетворены тогда, когда вы эффективно выполняете

свои задачи, поддерживаете с ними связь и держите их в курсе, а не когда вы проводите с ними очень много времени. Более того, риэлторы-миллионеры утверждают: если вы отнимаете слишком много времени у клиента, это может уменьшить, а не увеличить его удовлетворенность, а также заставить его усомниться в вашем профессионализме. Чем более эффективным, своевременным и квалифицированным будет обслуживание, тем более качественным оно будет казаться вашим клиентам.

Наш опыт свидетельствует о том, что согласованность и ясность взаимодействия оказывает огромное влияние на потребителя. Вы должны понять, когда клиенты ожидают вашего звонка и что именно они хотят услышать. Продуманное и лаконичное общение с клиентами — значительно лучше, чем стихийный поток информации. В этом случае целенаправленность и своевременность важнее, чем продолжительность.

Если вы намерены перейти от этапа «Заработать миллион» к этапу «Обрести миллион», следует овладеть искусством эффективного общения и чувством такта. Иначе говоря, вы должны добиваться таких же или лучших результатов, но за более короткий срок.

Деньги

В бизнесе деньги всегда были и есть одним из ключевых вопросов вне зависимости от того, испытываете ли вы их недостаток или же получаете больше, чем рассчитывали.

Ваша задача как агента по недвижимости заключается в том, чтобы увеличивать доходы, контролировать расходы и в конечном счете увеличивать чистую прибыль. Для этого необходимо реализовывать бюджетную модель (это труднее, чем может показаться) и контролировать расходы (это легче, чем может показаться).



14. Реализация бюджетной модели и контроль над расходами

Одна из самых сложных ваших задач заключается в том, чтобы придерживаться бюджетной модели. Это довольно трудно, если только вы не управляете параллельно другим успешным бизнесом или не принадлежите к небольшой группе риэлторов с образованием в области финансов или бухгалтерского учета. Впрочем, бюджетирование требует не столько профессиональной подготовки, сколько обыкновенной смекалки, опыта и дисциплины. Понять отчет о прибылях и убытках или составить бюджет вовсе не сложно. Нужно лишь немного поупражняться с кем-то, кто в совершенстве владеет этими бухгалтерскими инструментами. Как правило, необходимой квалификацией в данной области обладает ваш менеджер по продажам или брокер. В любом случае эти люди могут указать вам правильное направление. Но кто бы ни занимался бюджетом — вы или ваш офис-менеджер, — в конечном счете именно вы будете отвечать за его пересмотр и утверждать дополнительные расходы. Это означает, что вы должны понимать бюджетную и экономическую модели, а именно связь между различными показателями, начиная с валового

Одна из самых сложных ваших задач заключается в том, чтобы придерживаться бюджетной модели. Это довольно трудно, если только вы не управляете параллельно другим успешным

Если мы много работаем для достижения определенного результата, то, чтобы сохранить его, нужно работать в два раза больше.

Майк Мендоза,
риэлтор-миллионер,
Феникс (штат Аризона).
Объем продаж — 60 млн долл.

дохода и заканчивая чистой прибылью. Вовсе не обязательно прикладывать невероятные усилия — нужно лишь найти немного свободного времени. В конце концов, речь идет о ваших деньгах, а значит — о вашем будущем.

По мере роста бизнеса бюджетный процесс должен становиться все более и более детализированным. Это одна из причин, по которой мы настоятельно рекомендуем вам внедрять предложенные модели с самого начала карьеры, когда это сделать еще очень просто. Стремитесь внедрить бюджетную модель как можно раньше, и к тому времени, когда вы больше не сможете без нее обходиться, вы будете знать ее как свои пять пальцев.

Но не делайте поспешных шагов. Вовсе не обязательно срывать с места и подавать документы на обучение по программе MBA в области бухгалтерского учета. Составьте годовой бюджет, придерживайтесь его, пересматривайте каждый месяц (или каждую неделю) и обращайтесь внимание на любые отклонения от него. Устанавливать случаи отклонений крайне важно. Это позволит точнее прогнозировать будущие расходы. Не относитесь к бюджету легкомысленно и не вносите в него изменений при каждом удобном случае. Пусть вашим подчиненным и вам самим будет трудно обосновать любые затраты, которые выходят за рамки бюджета. Думайте, где вы можете сократить расходы. Метод проб и ошибок порой оказывается очень эффективным. Попробуйте отказаться от чего-то — если без этого сложно обойтись, то это действительно важно. Настоящая финансовая дисциплина заключается в том, чтобы научиться говорить «нет» и спрашивать «почему?». Риэлторы-миллионеры не приемлют случайных расходов и обоснований вроде «это обойдется нам всего лишь в одно комиссионное поступление от продажи». Придерживайтесь бюджета, и, выходя за его рамки, удостоверьтесь, что это действительно необходимый шаг.

Эти правила и принципы кажутся простыми, однако следовать им постоянно довольно трудно. Наш опыт свидетельствует о том, что невнимательность к чрезмерным тратам — ошибка распространенная. Если вы действительно хотите обрести

миллион, придется объявить войну этим естественным склонностям. Как бы странно это ни звучало, но агенты, зарабатывающие больше других, очень часто не умеют сохранить и приумножить свои доходы.

Системы и процессы служат двум целям. Во-первых, они помогают сохранить или выработать полезные привычки; и во-вторых, препятствуют вашему желанию вернуться к старым вредным привычкам. В этом смысле бюджетная система не позволит вам утратить контроль над расходами.

Простое решение этого вопроса: отделение депозитного счета от текущего. Каждый месяц переводите с депозитного счета на текущий ровно столько, сколько необходимо для покрытия расходов, предусмотренных бюджетом. Затем запретите (себе и своему персоналу) превышать эту планку. Если же возникает необходимость выйти за рамки бюджета, потребуйте письменного обоснования, которое должно быть тщательно проанализировано, прежде чем вы переведете необходимую сумму с депозитного счета на текущий. Подобное разделение банковских счетов показывает, какие расходы выходят за рамки бюджета, и это очень важно. Предупрежден — значит вооружен.

Еще один хороший метод состоит в том, чтобы поручить контроль над расходами кому-то другому — дипломированному бухгалтеру, финансовому консультанту или просто компетентному коллеге. Однако этот человек должен обладать достаточной властью и влиянием, чтобы задавать любые вопросы относительно расходов (в том числе вам и другим руководителям), а также выступать с критикой, если он сочтет это нужным. В противном случае вся эта затея лишена смысла.

Требуйте подробного бюджета для каждого нового маркетингового плана, закупки оборудования или найма нового работника. Настаивайте на неукоснительном следовании экономической модели — как данный шаг увеличит ваши доходы, сократит расходы или повысит эффективность? Узнаете? Наш старый знакомый — подход «Красный свет, зеленый свет». Выработайте у себя привычку анализировать каждую предлагаемую трату до тех пор, пока не убедитесь, что она имеет

экономический смысл. Затем отложите ее рассмотрение на какое-то время и посмотрите, будет ли она по-прежнему восприниматься как целесообразная через, скажем, несколько дней!

Возможно, эти меры предосторожности покажутся вам чрезмерными, однако, если вы будете позволять выходящие за рамки вашего бюджета импульсивные расходы без тщательного анализа, можете поставить крест на своей чистой прибыли. Листинги и разработка каналов привлечения клиентов — это насущные вопросы, однако вы ни на минуту не должны упускать из виду свои расходы! Чтобы не допустить неоправданных дополнительных расходов, каждый раз, когда вам нужно принять решение, вспоминайте, что вы фактически отдаете деньги из своего кармана.

Контроль над расходами — это навык, который необходим каждому бизнесмену. Особенно очевидным это становится тогда, когда вы пытаетесь перейти к этапу «Обрести миллион» и дальше.

Самосовершенствование

Ваш бизнес — это ваше отражение. Если он должен изменяться, совершенствоваться и расти, вам следует делать то же самое. Более того, ваш личностный рост должен обгонять рост вашего бизнеса. Ваши способность и готовность работать над собой в значительной степени будут определять, как далеко

вы и ваш бизнес продвинетесь.

Успешные агенты уделяют много внимания своему личностному развитию. Часто именно оно является их большим почему.

Самосовершенствование — это одна из главных целей в бизнесе. Время и опыт помогли нам определить две области личностного развития,

*Относитесь строже к себе,
а не к своей работе.*

Тим Вуд,
риэлтор-миллионер,
Биг-Беар-Лейк
(штат Калифорния).
Объем продаж — 38 млн долл.

которые оказывают огромное влияние на вашу способность добиться успеха: это умение концентрироваться на 20% самых важных дел, а также умение находить в жизни противовесы, необходимые для поддержания энергии на высоком уровне.



15. Концентрация на 20%

На пути к первому миллиону вы будете постоянно сталкиваться с отвлекающими факторами. Делегировав какую-то свою обязанность, вы сразу же поймете, что не избавились от нее навсегда — вам нужно будет давать советы, консультировать или просто принимать управленческие решения. И концентрироваться на трех «китах» бизнеса — каналах привлечения клиентов, листингах и человеческих ресурсах — будет все труднее. Чтобы справиться с занятостью, которая растет, как снежный ком, и научить свою команду уважать ваше время, вы должны следовать правилу 80:20 и объяснить подчиненным, какая деятельность приносит наибольший доход.

Внедрение этого принципа поможет вашей команде целенаправленно достигать поставленных целей и, как результат, поддерживать эффективность бизнеса на высоком уровне. Весь секрет заключается в том, чтобы ставить перед собой цели, знать свои приоритеты и начинать с самых важных задач. Несмотря на то что это вопрос внутренней дисциплины, я обнаружил, что существуют простые способы помочь себе и своей команде определить важнейшие 20% дел и уделять им наибольшее внимание.

Я распределяю обязанности между подчиненными в первый час рабочего дня, а во второй помогаю им советами. Оставшаяся часть дня посвящена встречам с потенциальными покупателями и продавцами недвижимости.

Кристина Мартинес,
риэлтор-миллионер,
Сан-Хосе (штат Калифорния).
Объем продаж — 136,3 млн долл.

Прежде всего, вы должны понять, что ваш выбор прост: сохранять концентрацию или нет. Третьего не дано.

Достигнуть успеха при отсутствии концентрации невозможно (рис. 2.33). Чтобы сосредоточиться на определенной цели, вы можете воспользоваться так называемой системой «Насущные цели — 20%». Она предполагает очень простой процесс, состоящий из четырех этапов, который обогатит ваш бизнес целью (рис. 2.34).

Система «Насущные цели — 20%» ответит на три вопроса:

1. Чего мы хотим добиться (цель)?
2. Когда мы хотим этого добиться (дата)?
3. Что мы должны сделать для этого (необходимые действия)?

На рис. 2.35 показаны четыре этапа этой системы.

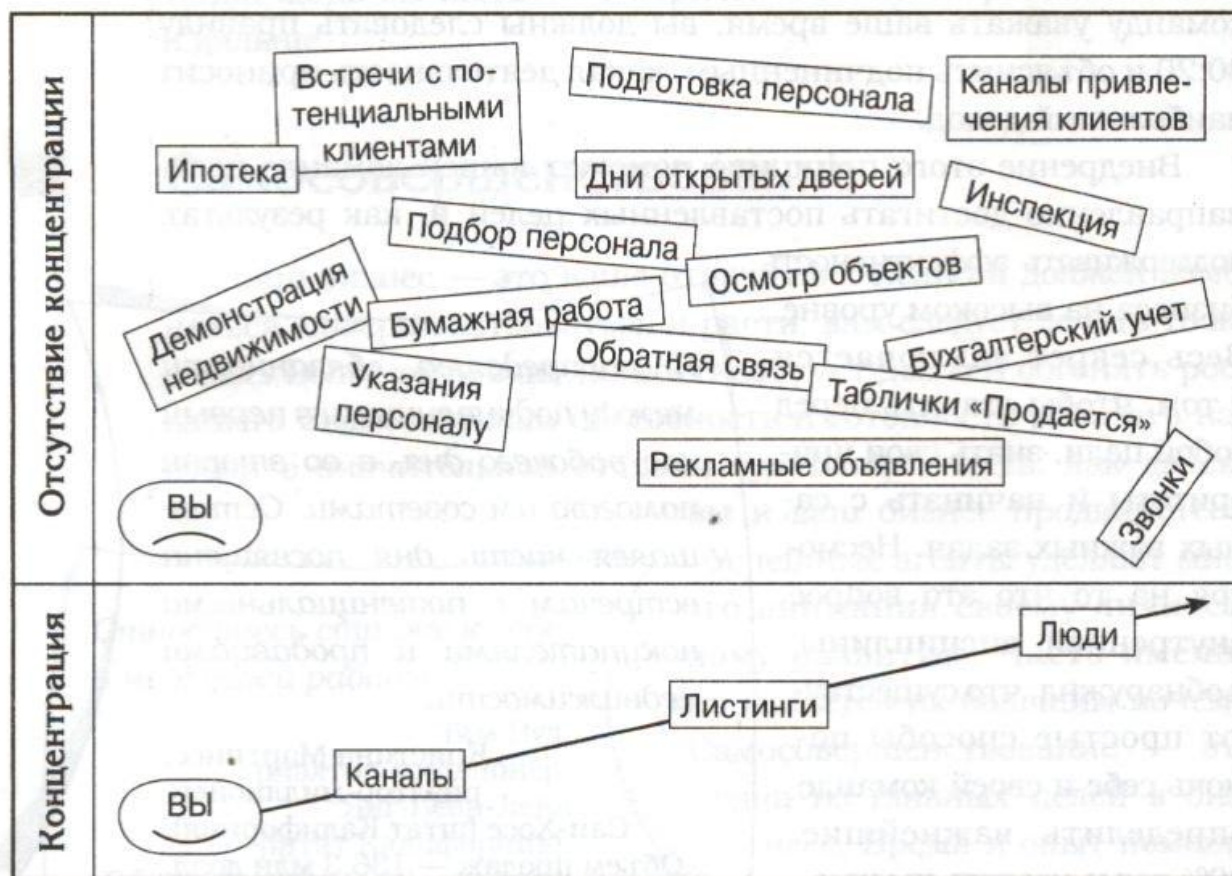


Рис. 2.33. Сохранять ли концентрацию? Какой вариант вы предпочтете?

Формы, которые вы и ваша команда можете использовать, чтобы внедрить эту модель, приведены на рис. 2.34 и шаблонах на с. 264, 265 и 266.

Чтобы поддерживать концентрацию на определенных целях, вы должны знать, чего хотите добиться, что нужно для этого сделать, а также выделили ли вы достаточно времени для этого в своем расписании. То же справедливо для каждого члена вашей команды. Все очень просто.

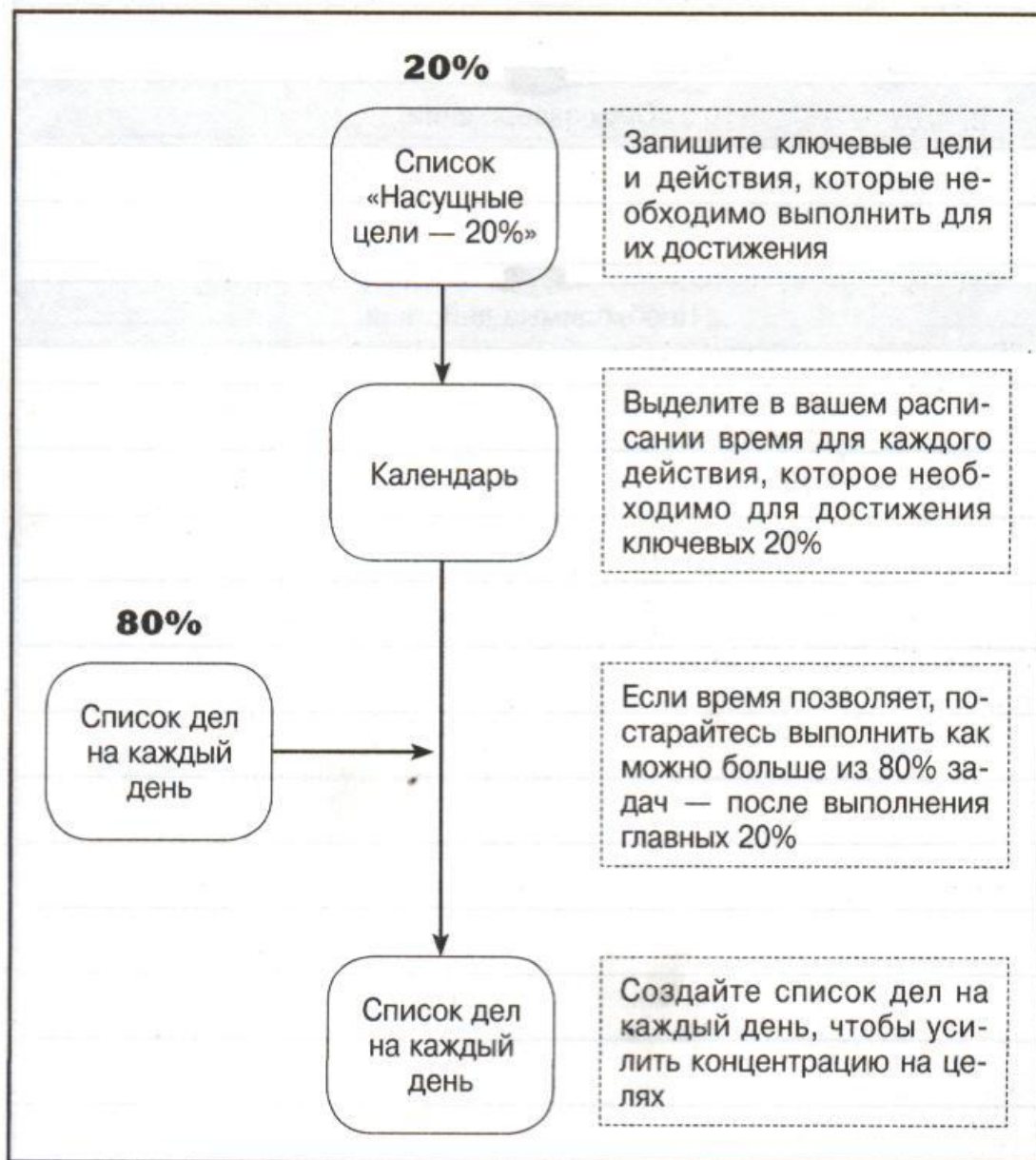


Рис. 2.34. Система «Насущные цели — 20%»

Система: Безопасность Цель: 20%	
Название:	Дата:
ЦЕЛЬ	
Срок завершения	
Необходимые действия	
<pre> graph TD A[Анализ ситуации] --> B[Определение целей] B --> C[Выбор методов] C --> D[Реализация] D --> B D --> C E[50%] --- C </pre>	

[Faint, illegible text from bleed-through]

Описание деловых встреч		Дата:
Деловые вопросы	Сообщения и записи	
1.	1.	
2.	2.	
3.	3.	
4.	4.	
5.	5.	
6.	6.	
7.	7.	
8.	8.	
9.	9.	
10.	10.	
Личные вопросы	11.	
11.	12.	
12.	13.	
13.	14.	
14.	15.	
Встречи		
5:30 AM	2:00 PM	
6:00 AM	2:30 PM	
6:30 AM	3:00 PM	
7:00 AM	3:30 PM	
7:30 AM	4:00 PM	
8:00 AM	4:30 PM	
8:30 AM	5:00 PM	
9:00 AM	5:30 PM	
9:30 AM	6:00 PM	
10:00 AM	6:30 PM	
10:30 AM	7:00 PM	
11:00 AM	7:30 PM	
11:30 AM	8:00 PM	
12:00 PM	8:30 PM	
12:30 PM	9:00 PM	
1:00 PM	9:30 PM	
1:30 PM	10:00 PM	



**16. Противовесы,
необходимые
для поддержания
энергии
на высоком
уровне**

Идея о том, что нужно вести сбалансированный образ жизни, представляется скорее утопией. По моему мнению, вопрос не в том, когда ваша жизнь выходит из равновесия, а в том, сколько времени она пребывает в таком состоянии. Честно говоря, жизнь успешного риэлтора движется зигзагами — от баланса к дисбалансу, поэтому нужно знать, как справиться с такой ситуацией. В частности, вы должны допускать дисбаланс, когда на кон поставлено достижение ключевых целей, однако не оставаться в этом состоянии надолго. Иначе вам угрожают потеря энергии и профессиональное «выгорание».

Чтобы стать риэлтором-миллионером, вы должны поддерживать свой запас энергии на высоком уровне, а возможно это только в том случае, если вы будете стремиться к максимальной самореализации.

Противовесы — это работа, семья, здоровье, духовный рост. Это потребности разума, тела, сердца и души. Вам и только вам решать, чему и сколько уделять времени, чтобы жить полной жизнью и набираться сил.

Как правило, главная проблема состоит в том, чтобы найти оптимальное соотношение между работой и другими сторонами вашей жизни. Временами вашим приоритетом будет работа, и нужно будет ковать железо, пока горячо. Однако, если вы будете все время работать на износ, к добру это не приведет. В результате вы нанесете вред не только своему здоровью, но и семейным отношениям, но и бизнесу. К сожалению,

В прошлом году мне поставили диагноз — рак. Я не работал большую часть года, однако моя компания заключила 383 сделки на общую сумму свыше 50 млн долл. Несмотря на то что я отошел от дел, мой бизнес показал самые лучшие результаты по итогам года.

Рассел Шоу,
риэлтор-миллионер,
Феникс (штат Аризона).
Объем продаж — 50,6 млн долл.

Подбор и прием на работу персонала возвращает нам часть нашего же времени.

Джилл Радлер,
риэлтор-миллионер,
Вестервилл (штат Огайо).
Объем продаж — 58 млн долл.

это случается очень часто, особенно в сфере недвижимости. Когда вы чувствуете, что энергии у вас остается все меньше, вам нужно обратить внимание на другие стороны жизни (например, семья, друзья, образование).

Иногда я сравниваю жизнь риэлтора с горнолыжным спортом. Несмотря на превосходную физическую подготовку, выносливость и чувство равновесия, 75% горнолыжников спускаются на неровностях и кочках трассы, и их спуск отнюдь нельзя назвать безупречным. Они научились избегать столкновений и падений, но в то же время сохранять скорость.

Нанимая талантливых сотрудников, задавая стандарты и внедряя системы, вы быстрее находите оптимальное соотношение между различными аспектами жизни. Разумеется, время от времени дисбаланс будет появляться, однако при наличии концентрации можно извлечь из подобного «подвешенного» состояния максимальную пользу, а затем снова вернуться к нормальному ритму.

Если вам при взгляде на какого-то успешного человека кажется, что он ведет сбалансированную жизнь, знайте, что это иллюзия. В здоровой жизни, которая позволяет человеку реализовать себя, есть место и взлетам, и падениям, поэтому ваша задача заключается в том, чтобы научиться ими управлять.

Заключение

Если вы успешно преодолеете путь от этапа «Заработать миллион» к этапу «Обрести миллион», в вашей карьере произойдет качественный скачок. Само собой разумеется, чем раньше вы это сделаете, тем скорее получите описанные выше выгоды. Вопросы, которые мы рассмотрели в этой главе, очень важны для вашего профессионального роста: каналы привлечения

клиентов, листинги, человеческие ресурсы, деньги и ваше к ним отношение. Попробуйте понять их и применить полученные уроки на практике.

Следующий шаг — переход к этапу «Пожать» миллион» — может оказаться самым трудным. Вам нужно будет изменить образ мыслей и понять разницу между работой в бизнесе и управлением бизнесом. Однако вознаграждение не заставит себя ждать и превзойдет любые ваши ожидания! Если вы готовы рассмотреть возможность увеличения своего пассивного дохода, тогда давайте перейдем к последнему шагу в нашем путешествии и «пожнем» миллион.

РЕЗЮМЕ

«Обрести миллион» — это естественный результат реализации четырех фундаментальных бизнес-моделей риэлтора-миллионера. Наш опыт свидетельствует: чтобы успешно преодолеть этот этап, вы должны решить 16 проблем, а именно:

1. Постоянно реализовывать программу по привлечению клиентов.
2. Отслеживать и разрабатывать каналы привлечения клиентов.
3. Разрабатывать долгосрочные стратегии по привлечению клиентов.
4. Анализировать результаты и определять наиболее эффективные методы работы.
5. Определять ежемесячный минимальный показатель по привлечению листингов.
6. Привлекать минимальное количество листингов.
7. Убеждать клиентов в том, что они должны принять вашу концепцию командной работы.
8. Постоянно рекламировать листинги потенциальных продавцов с целью привлечения новых клиентов.
9. Изучить и внедрить процесс найма/подготовки/консультирования/удержания.

10. Нанимать перспективные таланты.
11. Поддерживать стандарты.
12. Организовать командную работу в стиле «рок-н-ролл».
13. Сочетать качество услуг с оперативностью их предоставления.
14. Реализовать бюджетную модель и осуществлять контроль над расходами.
15. Сохранять концентрацию на 20%.
16. Найти противовесы, необходимые для поддержания энергии на высоком уровне.

«Пожать» миллион

Посадите фиговое дерево там, где хотите, чтобы оно росло, и в старости будете сидеть в его тени.

Чарльз Диккенс

Когда ваши деньги работают на вас

Как и многие другие дети, я начинал свою карьеру с того, что косил траву на соседских дворах. Дело было так. Я распространил среди соседей флаеры со слоганом «Вы выращиваете — я кошу», и уже очень скоро у меня появились постоянные клиенты — восемь или девять соседей, к которым я приходил раз в неделю, чтобы подстричь и подравнять их газоны. Приближалось лето, и мои родители собирались отвезти меня на море. Поэтому я нанял своего друга, соседского мальчишку, присмотреть за бизнесом, пока меня не будет. Он выразил готовность помочь и сказал, что, если после моего возвращения я не захочу ухаживать за какими-то дворами, он охотно возьмет их на себя. Я воспользовался его предложением и разрешил ему одну неделю ухаживать за всеми дворами по 10 долл. за каждый. Условия нашей сделки были таковы: я сообщаю клиентам, что в течение ближайшей недели траву на их дворах будет подстригать мой друг, беру деньги и плачу ему после моего возвращения. Мы ударили по рукам и остались довольны друг другом. Особенно я. Но понимаете, я не сообщил другу, что получаю 15 долл. за каждый двор. Моя мама пожурела меня за это и сказала,



что я должен был признаться ему в этом. Она была права, и я понял, что честность в бизнесе очень важна. В то же время я извлек из этой истории еще один, не менее важный, урок о человеческих ресурсах и пассивном доходе. Я не подстриг ни одного газона, но, тем не менее, заработал около 40 долл. Эврика! Мне нужно было чаще уезжать из города.

Книги Роберта Т. Кийосаки, Роберта Аллена, Марка Виктора Хансена и других известных авторов учат нас тому, что существует, по сути, два способа улучшить свое финансовое благосостояние: вы можете зарабатывать деньги или же вы можете получать деньги, ничего не делая. Несмотря на то что способов зарабатывания или получения денег известно много, их все можно разделить на две категории — либо вы «работаете за деньги», либо «деньги работают на вас» (рис. 2.35). В этом заключается разница между активным и пассивным доходом. Активный доход имеет место тогда, когда вы работаете на свой бизнес, а пассивный — когда ваш бизнес работает на вас. Большинство риэлторов работают и будут работать на свой бизнес, поэтому мы и написали главу под названием «Пожать» миллион». Цель этой главы — побудить вас к росту, а также помочь организовать ваш бизнес таким образом, чтобы он —

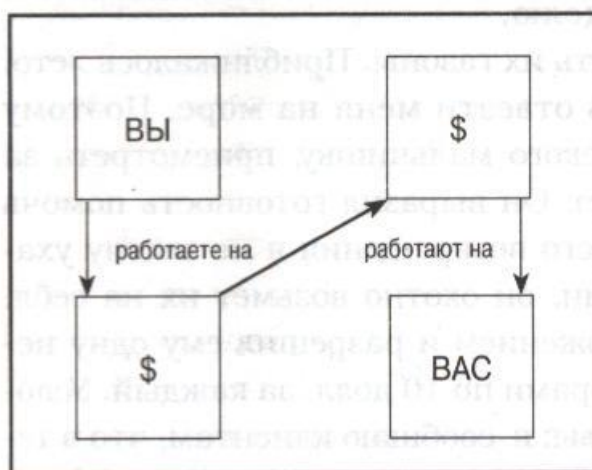


Рис. 2.35. Разница между активным и пассивным доходом

пускай не сразу, а в будущем — стал работать на вас.

Сколь бы удивительным это ни казалось, я понял, что большинство риэлторов не понимают, что такое пассивный доход, и не стремятся увеличить его. Почему-то им кажется, что если они зарабатывают 50 тыс. долл. в год, 5 тыс. долл. пассивного дохода — это не та сумма, ради которой стоит беспокоиться. Точно так же, если они за-

рабатывают 100 тыс. долл. в год, 10 тыс. долл. пассивного дохода не покажутся им значительной суммой. Они не понимают, сколько им нужно было бы зарабатывать и откладывать (прибыль после уплаты налогов), чтобы получить такой пассивный доход.

Предположим, что рентабельность сбережений составляет 5%: на вашем банковском счету должно лежать 100 тыс. долл., чтобы вы получили пассивный доход в размере 5 тыс. долл. в год. Чтобы положить на банковский счет 100 тыс. долл., вы должны заработать (и не потратить) 149 253 долл. и выплатить налоги (33%). Даже дисциплинированный риэлтор, который ежегодно откладывает 10 тыс. долл., должен будет ждать 15 лет, прежде чем его сбережения после выплаты налогов достигнут отметки 100 тыс. долл. Итак,

Нужен ли пассивный доход?

149 253 долл. валовой доход	× 33% налоговая ставка	= 49 253 долл. налоги
149 253 долл. валовой доход	– 49 253 налоги	= 100 000 долл. сбережения
100 000 долл. сбережения	× 5%-я ставка	= пассивный доход

Как видите, чтобы получить 5 тыс. долл. пассивного дохода, необходимо по меньшей мере 15 лет упорного труда и грамотного управления денежными средствами. Если же вы хотите добиться пассивного дохода в размере 10 тыс. долл., вам придется зарабатывать 200 тыс. долл. на протяжении 30 лет. Ну а если рассматривать пассивный доход по месяцам, а не годам, мы получим картину, представленную на рис. 2.36.

Теперь вы понимаете, сколько времени и средств требует укрепление вашего благосостояния традиционным способом? Даже если вы вкладываете деньги в фондовый рынок, который обычно характеризуется 10%-й доходностью, все равно нужно много времени, чтобы добиться стабильного и значительного пассивного дохода.

Мы уверены, что увеличение объемов продаж — не единственный способ повысить пассивный доход. Существует еще

Инвестированные средства, долл.	Инвестированные средства, долл.
9000,00	37,50
18000,00	75,00
36000,00	150,00
72000,00	300,00
120000,00	500,00
240000,00	1000,00
360000,00	1500,00
480000,00	2000,00
600000,00	2500,00
720000,00	3000,00
960000,00	4000,00

Рис. 2.36. Сколько прибыли после выплаты налогов нужно инвестировать, чтобы получить следующий ежемесячный доход до выплаты налогов?

один вариант — владение бизнесом. Более того, мы убеждены, что трансформация вашей работы в бизнес — кратчайший путь к финансовому процветанию. В этом случае вы можете создать и использовать такие источники пассивного дохода, которые обещают намного более высокую рентабельность.

Работать над бизнесом, а не в бизнесе

Чтобы вы получили 1 млн долл. от бизнеса, не работая в нем, сначала должны произойти две вещи:

1. Ваш валовой доход должен значительно превысить 1 млн долл.
2. Вам следует нанять кого-то, кто будет управлять вашим бизнесом не хуже вас.

Это два основных условия.

Но вы должны знать, что, для того чтобы стать владельцем бизнеса, не обязательно иметь миллион. Например, если ваш бизнес приносит вам 200 тыс. долл. и вы нанимаете кого-то, кто будет управлять им вместо вас за 100 тыс. долл., вы сможете ничего не делать и получать 100 тысяч ежегодно. Это очень неплохой результат! Если вы хотите отойти от дел или заняться каким-то новым проектом, трансформация имеющегося дела, которое приносит вам 200 тыс. долл. ежегодно, в источник пассивного дохода в размере 100 тыс. долл. ежегодно — это прекрасный способ обрести некоторую свободу. Другими словами, когда вы превращаете свою работу в бизнес, который приносит вам пассивный доход, вы можете забыть о необходимости трудиться с утра до вечера и заняться тем, на что у вас долго не хватало времени.

Прежде чем поставить четыре ключевых вопроса на этапе «Пожать» миллион, нужно отметить, что в статусе владельца вы должны будете работать *над* бизнесом, а не *в* бизнесе. В чем разница, спросите вы. Как объясняет в своей книге «E-Myth» Майкл Джербер, вы работаете в бизнесе, когда решаете повседневные вопросы, и над бизнесом — когда осуществляете его планирование и укрепление. Рис. 2.37 иллюстрирует путь, который вам нужно преодолеть от работы в бизнесе к работе над бизнесом.

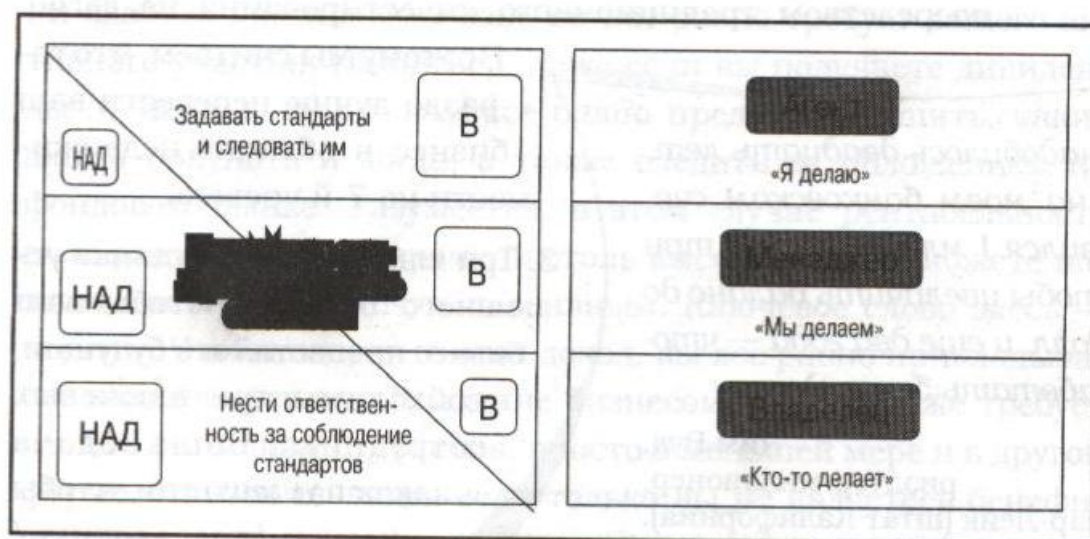


Рис. 2.37. Путь от работы в бизнесе к работе над бизнесом

Итак, вы движетесь от «я делаю» к «мы делаем» и, наконец, к «кто-то делает». Но даже если вы понимаете, что переход от работы в бизнесе к работе над бизнесом имеет смысл, дается он нелегко. Самое трудное — отойти от дела, которое вы создали своими руками, и доверить управление им другому человеку. Мы надеемся, что, после того как будут рассмотрены четыре ключевых вопроса на этапе «Пожать» миллион, вам удастся сделать этот переход как можно менее болезненным.

Четыре ключевых вопроса на этапе «Пожать» миллион»

Опыт работы с ведущими агентами по недвижимости во всей стране помог выделить четыре ключевых вопроса, с которыми сталкивается риэлтор на этапе «Пожать» миллион.

1. **Активный и пассивный доход.** Если вы собираетесь отойти от дел и «пожить для себя», необходимо понять, что такое пассивный доход. Ваш бизнес все равно будет требовать вашего внимания и участия, но в другой форме.
2. **Возможность седьмого уровня.** Как бы трудно ни было превратить работу в бизнес, помните, что отойти от дел посредством традиционного инвестирования не легче.

Мне понадобилось двадцать лет, чтобы на моем банковском счету появился 1 млн долл., еще три года, чтобы увеличить баланс до 3 млн долл. и еще два года — чтобы заработать 5 млн долл.

Тим Вуд,
риэлтор-миллионер,
Биг-Беар-Лейк (штат Калифорния).
Объем продаж — 38 млн долл.

Поэтому мы считаем, что гораздо лучше перевести ваш бизнес в области недвижимости на 7-й уровень.

3. **Три ключевых сотрудника успешного бизнеса.** Чтобы ваш бизнес процветал и в будущем, необходимы три ключевых сотрудника. Ваша задача заключается в том, чтобы нанять/подготовить/консультировать/

удерживать этих людей, которые, безусловно, относятся к перспективным талантам.

4. **Ваша роль и обязанности.** Ваша основная роль как успешного риэлтора заключается в том, чтобы сотрудники вашей компании несли перед вами ответственность. Будущий успех вашего бизнеса во многом определяется тем, способны ли вы делегировать своей команде ответственность за лидерство, человеческие ресурсы и капитал.

Первые два вопроса помогут вам сделать переход, о котором мы говорили выше, как можно менее болезненным, а два последующих описывают конкретные шаги, которые нужно предпринять, чтобы сохранить свою роль в бизнесе. Давайте теперь подробно рассмотрим все четыре вопроса.



1. Активный и пассивный доход

Активный доход (когда вы работаете за деньги) и пассивный доход (когда деньги работают на вас) — это два конца одной палки. С одной стороны, вы трудитесь и получаете за это деньги.

С другой — к вам поступают деньги от бизнеса или инвестиций. Самое главное состоит в том, что, сколь бы «пассивным» ни казался пассивный доход, он все равно требует вашего активного участия. Например, даже если вы получаете дивиденды от ценных бумаг, вам все равно предстоит решить, какие акции покупать и когда, а также следить за положением на фондовом рынке. Разумеется, в этом случае рентабельность вкладываемого вами времени столь высока, что вы можете называть такой доход почти пассивным. Ключевое слово здесь — «почти». Чтобы получить этот доход, вы все равно прикладываете какие-то усилия. Владение бизнесом точно так же требует вашего внимания и участия, просто в меньшей мере и в другой форме. Иными словами, если только вы не являетесь бенефициарием трастового фонда, совершенно пассивного дохода не существует.

Доллары в час

Существует интересная экономическая концепция, которая может помочь вам лучше понять, что представляет собой пассивный доход. Называется она «доллары в час» и рассчитывается как отношение вашего чистого дохода к количеству часов, которые вы потратили на то, чтобы его получить.

Я сосредоточился на работе, чтобы увеличивать обороты и пассивную прибыль от бизнеса и проектов, которыми я владею.

Дон Железняк,
риэлтор-миллионер,
Скотсдейл (штат Аризона).
Объем продаж — 77 млн долл.

Например, если вы как зарабатываете 300 тыс. долл. в год и трудитесь 60 часов неделю на протяжении 50 недель в году (то есть 3 тыс. часов), показатель долларов в час составит 100 долл. ($300\,000 \text{ долл.} / 3000 \text{ ч} = 100 \text{ долл.} / \text{ч}$).

Если же вы создали бизнес, который также приносит вам 300 тыс. долл., но работаете вы уже 40 часов в неделю на протяжении 40 недель в году (1600 часов), то этот показатель будет выглядеть иначе: $300\,000 \text{ долл.} / 1600 \text{ ч} = 187,5 \text{ долл.} / \text{ч}$. Когда же вы работаете над бизнесом 10 часов в неделю на протяжении 40 недель в году (400 часов), показатель будет равен 750 долл. в час ($300\,000 \text{ долл.} / 400 \text{ ч} = 750 \text{ долл.} / \text{ч}$).

Занимаясь бизнесом, я хочу работать меньше, а получать больше.

Кристина Мартинес,
риэлтор-миллионер,
Сан-Хосе (штат Калифорния).
Объем продаж — 136,3 млн долл.

Успешный агент по недвижимости, если у него есть «правильные» люди и «правильные» каналы привлечения клиентов, может заработать 1 млн долл. за те же 400 часов работы в год.

В долларах в час это будет $1\,000\,000 \text{ долл.} / 400 \text{ ч} = 2500 \text{ долл.} / \text{ч}$. Это и есть ваша цель!

Производительность — вот главный элемент данного уравнения. Если вы на протяжении всей карьеры будете думать о доходности каналов привлечения клиентов, листингов

и человеческих ресурсов, показатель в долларах в час будет стабильно расти и вы без труда преодолеете путь от этапа «Обрести миллион» к этапу «Пожать» миллион».

Объединение или разъединение?

Таким образом, вы должны помнить, что пассивный доход нельзя назвать совершенно «пассивным». Даже в статусе владельца бизнеса ваше активное участие все равно будет необходимо. Тем не менее природа этого участия будет радикальным образом отличаться от того, к чему вы привыкли, работая в бизнесе. Главная роль успешного агента по недвижимости — удостовериться, что нужные люди делают то, что нужно, причем они соблюдают ваши стандарты. Однако это активная, а не пассивная роль.

К сожалению, многие люди считают, что владение бизнесом освобождает их от любого участия в нем, и они могут заняться другими делами. Они принимают «пассивный доход от бизнеса» за «полностью пассивный доход». В результате страдает их бизнес. Помните, что в бизнесе «активный» означает «активный» и «пассивный» тоже означает «активный». Активный доход — это работа в бизнесе, а пассивный — работа над бизнесом. «Отсутствующий» владелец почти всегда приходит к упадку бизнеса. Если владелец бизнеса не хочет им заниматься, наилучшим вариантом будет продажа. Принцип энтропии, который справедлив для всей вселенной, можно применить и к вашему бизнесу: «если что-то пустить на самотек, оно в конечном счете распадется». Поэтому когда вы чувствуете, что заслужили право отдохнуть от бизнеса, подумайте еще раз над тем, о чем было сказано выше. Отлучившись даже ненадолго, вы никогда не будете знать, что найдете по возвращении.

Я понял, что лучше придерживаться направления, в котором я специалист, — сферы жилой недвижимости.

Билл Райан,
риэлтор-миллионер,
Чандлер (штат Аризона).
Объем продаж —
54 млн долл.

2. Возможности седьмого уровня

Если вы не будете относиться к своему занятию как к бизнесу, у вас никогда не будет бизнеса. Теперь, когда у меня есть свой бизнес, я работаю потому, что так хочу, а не потому, что должен.

Билл Райан,
риэлтор-миллионер,
Чандлер (штат Аризона).
Объем продаж — 54 млн долл.

Как мы уже говорили, по мере роста бизнеса вы должны пройти через семь уровней, которые, по сути, представляют собой семь моделей управления человеческими ресурсами (рис. 2.38). На первом уровне всю работу вы выполняете сами, а на седьмом — руководите полноценной командой. Интересно отметить, что эти уровни определяются не только деньгами. Большинство успешных риэлторов работают на шестом или седьмом уровне, однако нам встречались и риэлторы, которые сумели стать миллионерами на третьем, четвертом или пятом уровне. Это означает, что они сами выполняют больше работы, чем их коллеги на шестом или седьмом уровне.

Итак, если вы не собираетесь превращать вашу работу в бизнес седьмого уровня, который может существовать и без вашего постоянного руководства и контроля, вы должны овладеть навыками инвестирования, чтобы добиться достойного пассивного дохода. Это дилемма, с которой сталкивается в свое время каждый агент по недвижимости. Нужно самому позаботиться о себе и создать собственный пенсионный план. К сожалению, многие этого не делают.

Торговля недвижимостью предоставляет свободу действий, гибкость и возможность большого заработка, однако она не обеспечивает финансовой защиты независимых риэлторов. Эти два фактора — неограниченный потенциал получения прибыли и отсутствие финансовой защищенности — представляют собой два основных аргумента за и против работы в этой сфере. Вы уже избрали путь агента по недвижимости? Тогда вам не остается ничего другого, кроме как позаботиться о себе и своем будущем самому.



Рис. 2.38. Уровень 7: семь возможных моделей управления ЧР

Если риэлторы не стремятся превратить свою работу в бизнес, способный приносить пассивный доход, им нужно найти другие способы позаботиться о своем финансовом благополучии после того, как они прекратят продавать недвижимость. В качестве источника будущего дохода можно рассмотреть инвестиции в ценные бумаги или ту же недвижимость. То есть нужно овладеть искусством инвестирования или же нанять человека, который сделает это за вас.

Успешные агенты по недвижимости сами заботятся о своем будущем: превращают работу в бизнес, способный служить источником пассивного дохода еще долгие годы после того, как они отойдут от дел. Им не нужно изучать другие формы инвестирования. На протяжении всей своей карьеры они стремились добиться совершенства в области торговли недвижимостью. Когда они поднимают свой бизнес на седьмой уровень, они еще раз подтверждают, что стали настоящими мастерами своего дела. Еще задолго до того, как они решили от уровня «Обрести миллион» перейти к уровню «Пожать» миллион, они изучили и внедрили экономическую модель, бюджетную модель, модель разработки каналов привлечения клиентов и организационную модель. Они прошли естественный путь от эффективности продаж к бизнес-лидерству. Словом, создали бизнес, который может оставаться эффективным и прибыльным даже тогда, когда они не будут непосредственно руководить им. Следова-

тельно, такие агенты обеспечили собственную финансовую безопасность.

Когда вы достигнете этого уровня, у вас будет бизнес, способный удовлетворить ваши финансовые потребности, и выбор будет за вами — оставить его или продать. Вы можете пожинать плоды собственных мудрых решений или же продать их. На седьмом уровне право выбора остается за вами. К сожалению, многие агенты его лишены.

Большая ошибка — не делегировать обязанности. Я часто совершал ее раньше, когда пытался все делать самостоятельно.

Глен Колдерон,
риэлтор-миллионер,
Озон-Парк (штат Нью-Йорк).
Объем продаж — 73 млн долл.



3. Три ключевых сотрудника для успешного бизнеса

Чтобы выполнить большой объем работы, не обязательно иметь большой штат — запомните это правило бизнеса. Итак, к тому времени, когда ваш бизнес выйдет на седьмой уровень, в нем будет работать много людей. Однако чтобы компания любого уровня была хорошо

организована, лидер должен уделять пристальное внимание лишь ключевым сотрудникам, которые, в свою очередь, сами будут выполнять остальную работу или поручать ее другим. Здесь мы говорим о правиле трех футов, в соответствии с которым нужно удостовериться, что все находящееся в пределах нашей досягаемости (т. е. в среднем в пределах трех футов¹), — замечательно. Если применить правило трех футов к организации, получится, что люди, которые отчитываются непосредственно перед вами, тоже должны быть замечательным. Когда вы окружаете себя перспективными талантами, все остальное автоматически становится на свои места. Если же вокруг вас нет перспективных талантов, какие бы вы ни прикладывали усилия, порядка вам не видать. Ни один человек — от президента США до разносчика газет — не может добиться успеха в одиночку. История показывает, что успех приходит вследствие сотрудничества с несколькими замечательными людьми, каждый из которых, в свою очередь, сотрудничает с несколькими замечательными людьми, и т. д.

Таким образом, истина, которая, к сожалению, неведома многим риэлторам, заключается в том, что вы, возможно, нуждаетесь всего в трех сотрудниках для того, чтобы стать миллионером. Если вы посмотрите на организационную модель риэлтора-миллионера (рис. 2.28 в главе «Заработать миллион»), то увидите, что на вершине находятся три человека:

1. Ведущий специалист по листингам.
2. Менеджер по маркетингу-администратор.
3. Ведущий специалист по работе с покупателями.

¹ 1 фут = 31,44 см. — Примеч. ред.

Главное — нанимать хороших людей.

Кристина Мартинес,
риэлтор-миллионер,
Сан-Хосе (штат Калифорния).
Объем продаж — 136,3 млн долл.

Остальные сотрудники, указанные в этой таблице, отчитываются перед одним из них, которые, в свою очередь, на любом уровне, кроме седьмого, отчитываются перед вами.

Таким образом, если эти три человека присутствуют в вашей компании и они по-настоящему талантливы, все остальное

станет на свои места. Агенты, которые это понимают, думают в первую очередь о том, как нанять этих людей. Эти три ключевых сотрудника должны быть перспективными талантами и связывать свое будущее с вашей компанией.

Обратите внимание, что мы говорим о трех сотрудниках не как о минимуме, а как об оптимальном количестве. Главное — чтобы эти люди находились на расстоянии «трех футов» от вас и вы уделяли им внимание. Рост вашей компании — это их задача. Они будут нести ответственность за отбор и подготовку персонала, установку и соблюдение стандартов, постановку целей и обеспечение необходимыми должностными инструкциями остальных членов вашей команды. Если же эти три ключевых сотрудника не способны справиться со своими обязанностями, вам придется выполнять какую-то часть работы вместо них.

Договор на пять лет

Когда вы принимаете на работу трех ключевых сотрудников, заключите с ними договор минимум на пять лет. Они должны

Умение удерживать сотрудников — это важный элемент управления персоналом.

Глен Колдерон,
риэлтор-миллионер,
Озон-Парк (штат Нью-Йорк).
Объем продаж — 73 млн долл.

рассматривать работу в вашей компании как серьезную перспективу карьерного роста. Какими бы достоинствами ни обладал претендент, если он не относится с энтузиазмом к вашему бизнесу, вам не по пути. Потому что вам

нужны «пожизненные» сотрудники. Вам нужны три человека, которые связывают с вами и с вашей компанией свою судьбу.

Большие цели и ясное понимание того, что нужно для их достижения, — вот залог привлечения трех ключевых сотрудников в вашу организацию. Большие цели должны быть магнитами, которые привлекают нужных вам людей в процессе подбора персонала. Талантливым людям нужны видение будущего и мотивация сделать это будущее реальностью. Если они видят цель, которой легко достичь, они сразу же начнут оспаривать ее. Между тем работа трех ключевых сотрудников не будет легкой, и вы не должны вводить их в заблуждение относительно этого. Низкие цели и расплывчатая должностная инструкция привлекают менее амбициозных людей: так им не придется напрягаться. Разумеется, они не смогут развивать ваш бизнес. Не соглашайтесь ни на кого, кроме перспективного таланта!

Еженедельные собрания

Итак, вы наняли трех ключевых сотрудников и пожинаете плоды работы настоящих талантов. Теперь вы должны выделить время, чтобы регулярно встречаться с ними, формировать совместными усилиями стратегию и работать над целями и ответственностью. Откройте свой ежедневник и выберите два часа в неделю, которые вы посвятите встречам с ключевыми сотрудниками на протяжении следующего года. Первый час вы будете встречаться с человеком, который управляет вашим бизнесом, а второй — с ним и с двумя другими ключевыми сотрудниками.

Эти собрания должны всегда начинаться и заканчиваться обсуждением целей, которые стоят перед вашим бизнесом, и того, насколько вы продвинулись на пути к их достижению. Попросите их приносить индивидуальные списки целей на ближайшую неделю, месяц и год. Повестка дня на подобных собраниях вам не нужна — основным пунктом в ней всегда будут цели вашей компании. Что еще нужно обсудить? Ничего. Эти собрания носят консультативный характер. Ваши сотрудники отчитываются перед вами, вы делитесь своими идеями

и обсуждаете будущие направления развития вашего бизнеса. Если эти люди по-настоящему талантливы, они не только будут искать новые возможности для бизнеса, но и использовать их, а также применять на практике ваши лучшие идеи.

Прием на работу

Ваша задача — нанять не только менеджера, который будет управлять текущими операциями, но и двух других ключевых сотрудников. Если вы наняли в качестве менеджера того, кого нужно, скорее всего, он предложит вам кандидатуры на остальные должности. Однако каким бы гениальным ни был этот менеджер, не позволяйте себе занимать пассивную позицию при приеме на работу. Слишком многое поставлено на кон. В конце концов, управление человеческими ресурсами для вас сводится к найму и управлению этими тремя людьми. Если вы сделаете правильный выбор, они сами будут нанимать и консультировать остальной персонал. Если же вы ошибетесь, вам придется выполнять часть их работы самому. Интересно отметить, что если вы уделяете достаточно внимания трем ключевым игрокам вашей команды, ваша жизнь становится менее напряженной.

Главная идея здесь заключается в следующем: чтобы создать серьезный большой бизнес, нужно начать с серьезного маленького. Наш опыт свидетельствует о том, что самый лучший способ создать серьезный малый бизнес — нанять «правильных» ключевых сотрудников, а затем наделить их ответственностью за принятие решений. Если вы последуете нашему совету, серьезный большой бизнес рано или поздно появится сам собой.

4. Ваши роль и обязанности

Роль риэлтора на седьмом этапе предельно ясна. Это роль любого владельца успешного бизнеса, или ответственность. Вы не снимаете с себя ответственности до тех пор, пока не примете решения о продаже бизнеса и не передадите заботу о нем новому владельцу. Это

ведь ваш бизнес, и вы ответственны за его финансовый успех. Вы можете уделять ему меньше времени и внимания, чем раньше, но вся полнота ответственности все равно лежит на вас.

Ответственность — это одновременно образ мыслей и навык. Образ мыслей, потому что вы должны задавать четкие стандарты и быть готовы им соответствовать. Навык, потому что вы должны ставить цели и обязать других стремиться к их достижению. Вам необходимо задавать стандарты и цели, объяснять их вашей команде, а затем следить, чтобы они соблюдались и выполнялись.

Ваше внимание как владельца бизнеса должно быть направлено на три ключевых аспекта: лидерство, люди и капитал. Вне зависимости от того, сколько времени это займет, успешный риэлтор-миллионер всегда уделяет им должное внимание на седьмом уровне бизнеса, потому что знает: в противном случае ему грозят уход персонала и снижение прибыльности.

Лидерство

Посетите администрацию любого книжного магазина, и вы, скорее всего, обнаружите там больше книг о лидерстве, чем вам предлагают в самом магазине. Я прочитал больше подобных книг, чем могу здесь перечислить, и скажу вам одно: их авторы часто упускают из виду один вопрос: что должен лидер привнести в организацию. Полагаю, независимо от того, какую роль играют личность, драйв и опыт в лидерстве, самое главное — привнести в свое дело пять составляющих: миссию, видение, ценности, убеждения и перспективу. Они составляют ДНК настоящего лидера, поэтому давайте рассмотрим эти элементы немного подробнее.

Управлять бизнесом и маркетингом — это моя обязанность.

Рассел Шоу,
риэлтор-миллионер,
Феникс (штат Аризона).
Объем продаж — 50,6 млн долл.

1. **Миссия.** Какова наша цель? Почему мы занимаемся этим бизнесом?

2. **Видение.** Как выглядит мир, в котором мы реализуем нашу миссию, и как он будет выглядеть, когда мы ее выполним? Что представляет собой путешествие, в которое мы собираемся отправиться? Каковы наши краткосрочные цели (видение), которые помогут нам достичь долгосрочных целей (миссии)?
3. **Ценности.** Что для нас важно? Что мы ценим? Какое большое почему стоит за нашим бизнесом? Каковы наши приоритеты?
4. **Убеждения.** Каким правилам мы следуем в процессе работы?
5. **Перспектива.** Каково наше текущее положение? Где мы находимся в настоящий момент?

Лидеры должны постоянно помнить об этих элементах и привносить их в свою организацию. На каждом собрании они должны спрашивать: «Куда мы направляемся?», «Каким станет наш бизнес, когда мы попадем в пункт назначения?» (миссия); «Каковы наши краткосрочные цели?» (видение); «Каковы наши приоритеты?» (ценности); «Каким правилам и стандартам мы следуем?» (убеждения); «Где мы находимся сейчас?» (перспектива). Это классическая формула лидерства (рис. 2.39).

Люди

Итак, возможно, вы нуждаетесь всего в трех сотрудниках для того, чтобы стать миллионером. Нужно, однако, заметить, что прием на работу талантливых сотрудников — это только начало. Даже если это перспективные таланты, вы не можете отойти от дел и позволить им делать с вашим бизнесом все, что им заблагорассудится. «Отсутствующее» управление чревато крахом. Суть такого аспекта вашей ответственности, как люди, заключается в том, что вы помогаете вашим лучшим сотрудникам расти и соответствовать установленным вами стандартам. В конечном счете, вы помогаете им добиться максимально возможного результата для вашего бизнеса.

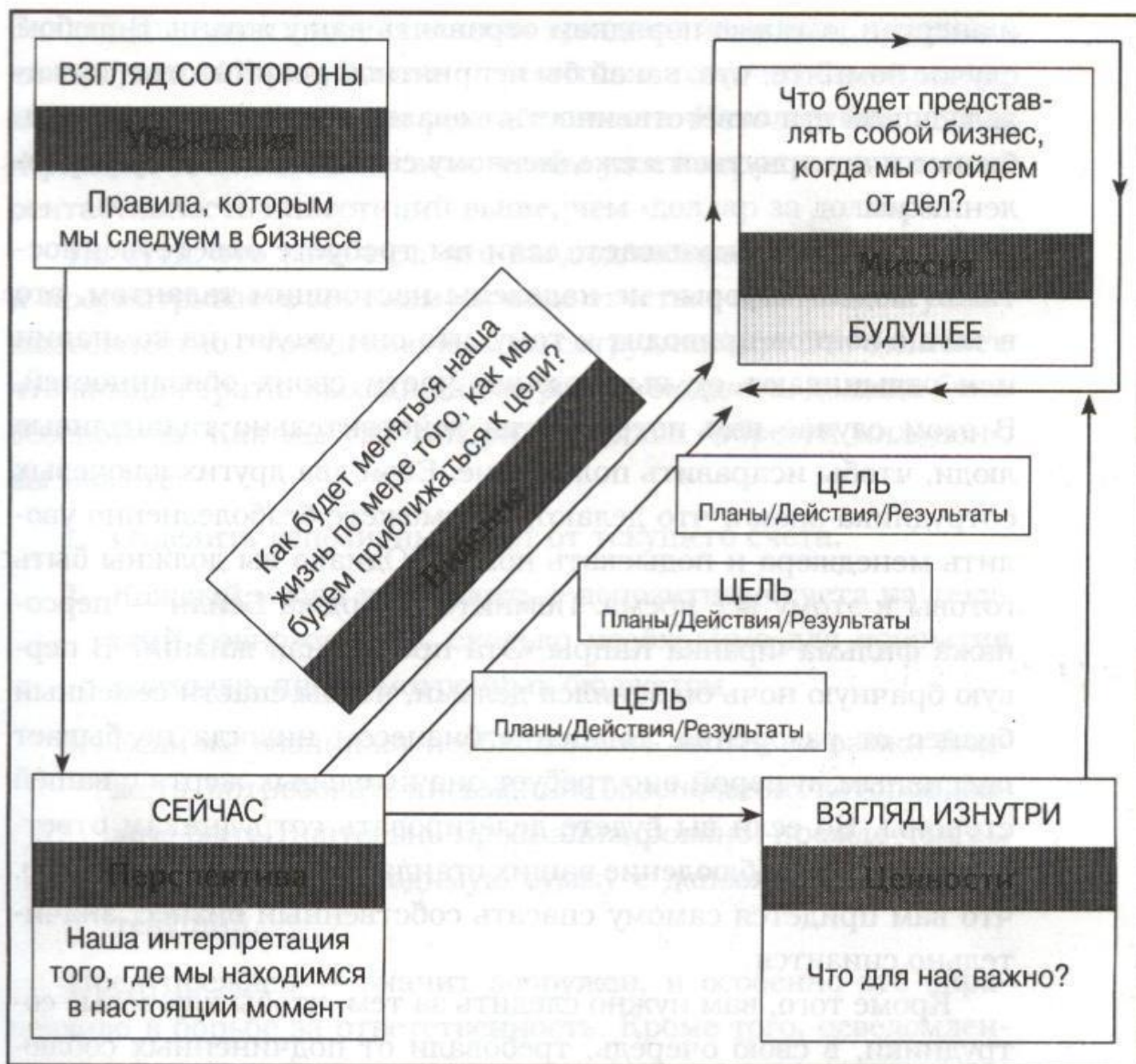


Рис. 2.39. Миссия — видение — ценности — убеждения — перспектива

Мы уже рассмотрели методы передачи ответственности (еженедельные собрания и консультативные беседы) и систему количественного определения целей и стандартов. Поэтому сейчас поговорим о том, как понять и принять тот факт, что ответственность за людей в вашем бизнесе целиком и полностью лежит на вас. Когда вы нанимаете достойный персонал, эту ответственность нести легко. Талантливые люди самостоятельно принимают решение и отвечают за результат. Если же вам не удалось нанять настоящие таланты на три ключевые должности, ответственность будет отнимать больше вашего времени

и энергии, а также порядком отравлять вашу жизнь. В любом случае помните, что, какой бы неприятной повинностью ни казалась вам эта ответственность, гораздо неприятнее потерять бизнес или вернуться к ежедневному самостоятельному управлению им.

Наш опыт показывает: если вы требуете ответственности от людей, которые не наделены настоящим талантом, это в конце концов приводит к тому, что они уходят из компании или отлынивают от выполнения части своих обязанностей. В этом случае вам потребуются действительно талантливые люди, чтобы исправить положение. Если два других ключевых сотрудника знают, что делают, вы сможете безболезненно уволить менеджера и подыскать нового. Однако вы должны быть готовы к этому все время. Помните Джорджа Бейли — персонажа фильма Фрэнка Капры «Эта прекрасная жизнь»? В первую брачную ночь он занялся делами, чтобы спасти семейный бизнес от разорения. Владение бизнесом никогда не бывает пассивным, и порой оно требует значительных жертв с вашей стороны. Но если вы будете делегировать сотрудникам ответственность за соблюдение ваших стандартов, вероятность того, что вам придется самому спасти собственный бизнес, значительно снизится.

Кроме того, вам нужно следить за тем, чтобы ключевые сотрудники, в свою очередь, требовали от подчиненных соблюдения стандартов. Ответственность — это навык, который вы должны в них развивать. Нет никакого сомнения в том, что чем больше людей будут чувствовать свою ответственность за качественную работу, тем успешнее будет ваш бизнес.

Капитал

Наконец, последний аспект ответственности успешного риэлтора — капитал. Как владелец бизнеса, вы отвечаете за предоставление финансовых ресурсов, которые необходимы для процветания вашей компании. Вы также несете ответственность за выполнение текущих обязательств (то есть оплату счетов) и инвестирование в дальнейший рост и развитие.

Владельцы следят, на какие цели тратятся их деньги, оценивают полученный результат и стремятся к тому, чтобы инвестиции показывали высокую рентабельность. Используйте подход «Красный свет, зеленый свет», чтобы удостовериться в том, что рентабельность инвестиций выше, чем «доллар за доллар».

По сути, это означает, что вы подписываете все бюджеты и просматриваете все ежемесячные отчеты о прибылях и убытках совместно с тремя ключевыми сотрудниками. Это означает, что каждая трата, выходящая за рамки бюджета, должна быть обоснована. Как мы уже говорили в главе «Обрести миллион», вы можете:

1. Отделить депозитный счет от текущего счета.
2. Каждый месяц переводить с депозитного счета на текущий ровно столько, сколько необходимо для покрытия расходов, предусмотренных бюджетом.
3. Если же возникает необходимость выйти за рамки бюджета, потребовать письменное обоснование, которое должно быть тщательно проанализировано, прежде чем вы переведете необходимую сумму с депозитного счета на текущий.

Предупрежден — значит вооружен, и особенно это справедливо в борьбе за ответственность. Кроме того, осведомленность значительно снижает риск растраты или неправильного управления финансами — урок, который многие агенты по недвижимости усваивают на собственном опыте. Поэтому вы должны настаивать на подробном экономическом обосновании любого начинания — разработки новых каналов привлечения клиентов, покупки оборудования или мебели, найма нового сотрудника, — которое требуют финансирования.

Цель подобных мер предосторожности заключается отнюдь не в том, чтобы отказать всем в дополнительном финансировании. Ваша роль в том, чтобы привить вашей команде ответственность за соблюдение бюджета и грамотное распоряжение финансами. Если вы научите людей понимать, как

оценивать расходы в свете потенциальных доходов, вы значительно облегчите себе работу. Вы будете финансовым наставником. Помните: ответственность — это ваша самая важная обязанность как владельца бизнеса до того момента, пока вы его не продадите.

Заключение

Одна из причин, по которой мы сравниваем превращение в риэлтора-миллионера с восхождением на Эверест, заключается в том, что пройти весь путь до конца удастся очень немногим. Из тысяч агентов по недвижимости, с которыми нам доводилось работать, единицы вывели свой бизнес на седьмой уровень. Однако, по нашему мнению, это объясняется тем, что путь к вершине в сфере недвижимости был открыт лишь недавно. Как и в случае с Эверестом, когда первопроходцы прошли путь от начала и до конца, за ними потянется вереница других альпинистов, которые решат, что у них есть желание и возможность совершить это восхождение самостоятельно. В США работают тысячи риэлторов, которые готовы «пожинать миллион», — стоит только показать им путь. Для этого мы и написали нашу книгу.

Мы твердо убеждены, что, как только вы вывели свой бизнес на уровень «обрести миллион» и нашли человека, способного управлять им вместо вас, необходимо сосредоточить свое внимание на том, как «пожать» миллион.

РЕЗЮМЕ

- ☑ Активный и пассивный доход. Пассивный доход не настолько «пассивен», если вы остаетесь владельцем бизнеса. Этот бизнес все равно будет требовать вашего внимания и участия — просто в другой форме.
- ☑ Возможность седьмого уровня. Как бы ни было сложно вывести ваш бизнес на седьмой уровень, отойти от дел и заняться традиционным инвестированием не легче. Седьмой уровень бизнеса, со своей стороны, открывает перед вами широкие возможности.
- ☑ Три ключевых сотрудника. Чтобы создать успешный бизнес и вывести его на седьмой уровень, вам необходимы три ключевых сотрудника. Ваша задача — нанять, подготовить, проконсультировать и удерживать этих талантливых людей.
- ☑ Ваши роль и обязанности. На седьмом уровне ваша роль сводится к одному — ответственности, которая имеет три аспекта:
 - лидерство — вы как лидер должны приносить в свой бизнес миссию, видение, ценности, убеждения и перспективу;
 - люди — добиться ответственности от вашего персонала вы можете путем постановки целей, регулярных собраний и требований соблюдать установленные вами стандарты;
 - капитал — поскольку окончательное слово в вопросе бюджета остается за вами, вы должны объяснить другим, почему им следует относиться к финансовым вопросам со всей серьезностью.

ЧАСТЬ III

Удержаться на вершине



Все элементы головоломки

Даже если вы на правильном пути, вас задавят, если будете просто сидеть на дороге.

Уилл Роджерс

Вопрос на 64 тысячи долларов

«Лошадь не пойдет, пока она не подкована. Пар и газ не приведут в движение ни один механизм, пока они не упрятаны в некую емкость. Ниагара не даст света и энергии, пока ее не направят по нужному руслу. И жизнь не затеплится в человеке, пока он не сконцентрируется, не заинтересуется чем-либо и не станет дисциплинированным». Эти слова принадлежат перу преподобного Гарри Эмерсона Фосдика, и, с тех пор как я услышал их в первый раз, я не в силах их забыть. Проведя большую часть сознательной жизни в бизнесе, связанном с недвижимостью, и сотрудничая с ведущими риэлторами, я убедился, что они добились успеха во многом благодаря своей целеустремленности. Разумеется, жизнь не течет независимо от вас. Успех или неудача в бизнесе не приходят сами по себе. Это ваш осознанный выбор, — выбор того, к чему вы стремитесь.

В интервью на РВС Сонни Фокс, бывший ведущий популярной телевикторины «Вопрос на 64 тысячи долларов», рассказал интересную историю об одной упорной девушке, которая решила во что бы то ни стало принять участие в этом шоу. Пока ее муж учился в интернатуре, она, дипломированный психолог, сидела дома с маленьким ребенком. На дворе были 1950-е годы. Супруги регулярно смотрели «Вопрос на 64 тысячи долларов», и однажды девушка решила подать заявку на участие в кастинге. Несмотря на то что она специализировалась в определенной области (это было непременным условием для любого

участника), ее не взяли в шоу. Молодая домохозяйка и психолог по образованию ничем не привлекла внимание режиссеров программы, которые искали «эффектных и противоречивых персонажей» — рыбака-математика, или пилота, коллекционирующего бабочек. Однако молодая женщина была решительно настроена принять участие в шоу, и ей пришла в голову мысль стать экспертом по боксу. Она прочитала все книги о боксе, которые только смогла найти, и стала посещать все боксерские поединки.

Спустя год она подала еще одну заявку на участие в программе. На этот раз в ее анкете было написано: «Домохозяйка, психолог и эксперт по боксу». Она попала на шоу, выиграла 64 тысячи долларов и прославилась на всю страну. Выигрыш она использовала, чтобы закончить и защитить докторскую диссертацию по психологии, а известность, пришедшую к ней благодаря участию в шоу, — чтобы дать старт своей невероятно успешной карьере. Вы наверняка слышали ее имя — д-р Джойс Бразерс¹. Сонни Фокс сказал: «Отличительное качество Джойс Бразерс — целеустремленность. Если она чего-то хочет, она этого добивается».

Доктор Джойс Бразерс знала, чего хочет, сосредоточилась на своей цели и добилась ее. Она доказала, что целеустремленность сегодня может превратиться в реальность завтра.

Пять простых шагов

В начале этой книги я сказал, что, по нашему мнению, добиваться высоких результатов проще, чем думают многие. Не просто, а проще, то есть возможно. Любой человек может добиться успеха. Впрочем, когда мы говорим «любой», мы не имеем в виду «каждый». Между этими словами существует боль-

¹ Джойс Бразерс — известный американский психолог, на протяжении почти 40 лет вела колонку в женском журнале *Good Housekeeping*, была ведущей телевизионного шоу, автор нескольких бестселлеров по популярной психологии. — Примеч. ред.

шая разница. Мы убеждены, что добиться успеха может любой человек, но добьется далеко не каждый. Почему? Все дело в целеустремленности. Мы не знаем, почему некоторые люди не способны быть целеустремленными, но знаем, что эта способность или неспособность оказывает огромное влияние на нашу жизнь. В бизнесе важно не то, что вы можете сделать, а то, что вы можете сделать и делаете.

Будущее вашего бизнеса напрямую зависит от вашей способности направить свои усилия в нужное русло. Вполне очевидно, что выбранное направление определяет цели, которых вы можете достичь. Если вы прицелитесь низко, то и цели будут довольно тривиальными. Если же вы прицелитесь выше, то сможете достичь более высоких целей. Помните, что когда вы целитесь низко, только случайным (а значит, маловероятным) выстрелом вы можете поразить высокую цель.

Секрет успеха, по нашему мнению, в способности сосредоточиться на маленьких задачах, которыми вымощен путь к большому результату. Чем больше вы хотите развить бизнес, тем уже должен быть фокус. В конечном счете, ваша главная забота не масштаб бизнеса или численность персонала, а концентрация. Стефен Мак-Кенна однажды заметил, что «великие дела совершаются теми, кто направляет все свои помыслы и усилия на что-то одно, а не рассеивает внимание на тысячи мелочей». Памятуя об этом, я хочу предложить вам пять простых шагов, которые помогут выработать целеустремленность и откроют перед вами широкие возможности в карьере и личной жизни:

1. Составьте личный план.
2. Научитесь эффективно распоряжаться временем.
3. Возьмите на себя ответственность за достижение цели.
4. Удостоверьтесь в поддержке вашего окружения.
5. Последовательно и энергично претворяйте цель в жизнь.

1. Составьте личный план

Первое, что вы должны сделать, — поставить перед собой ключевые цели. Антон Чехов говорил, что «человек — это то, во что он верит». Я хочу, чтобы вы видели большие цели и верили в большие модели. Однако большие цели требуют больших моделей, поэтому я и написал эту книгу. Я хочу, чтобы вы следовали большому плану, составленному на основе большой модели. И точно знаю, что достичь большой цели возможно лишь тогда, когда план, которому вы следуете, основывается на большой модели, а вы не теряете своей целеустремленности. Поразительная истина заключается в том, что

Все, что я делаю, продумано и спланировано заранее. К четырем или пяти утра мой день уже расписан по минутам.

Джон Той,
риэлтор-миллионер,
Вестланд (штат Миссури).
Объем продаж — 39,2 млн долл.

этот процесс наделяет нас настойчивостью и уверенностью в своих силах, даже если изначально мы их не испытывали. Назовите это секретом мастерства, если хотите, но это правда. Когда вы концентрируетесь на том, чтобы реализовать план, в основе которого лежит большая модель, высокие результаты становятся не только возможными, но и реальными. Однако это не означает, что, если вы просто следуя какому-то процессу, вы достигнете большой цели. Это означает, что, если вы не будете этого делать, вы никогда не сможете полностью реализовать свой потенциал. Мой опыт показывает, что стремление к мастерству — это процесс и путь, а не единичное событие. Не сходите с этого пути и не теряйте своей целеустремленности.



Цельтесь высоко

Здесь уместно вспомнить концепцию, с которой мы начали данную книгу — цельтесь высоко. Это позволит достичь больших результатов. С одной

стороны, вы должны знать, какой минимальный доход позволит вам вести желаемый образ жизни. С другой — если вы сделаете эту цифру движущей силой вашего бизнес-плана, она все время будет сдерживать ваше развитие. Теперь вы понимаете? Цели — это конечная точка, финишная линия. А что мы делаем, когда пересекаем финишную линию? Останавливаемся. Мы испытываем радость победы или горечь поражения, но мы останавливаемся. Поэтому вы должны с большой осторожностью подходить к постановке целей и не позволять им стать потолком ваших будущих достижений. Низкие (или даже средние) цели ограничивают ваше развитие. В лучшем случае мы ненадолго останавливаемся, понимаем, что есть еще порох в пороховницах, и ставим перед собой новые цели. Мы теряем время и упускаем возможности. Гораздо лучше провести финишную черту как можно дальше, а на пути к ее достижению позволять себе короткие передышки и торжества по случаю достижения тех или иных результатов. Большие цели помогают раскрывать наш потенциал и заставляют все время стремиться к чему-то.

Большая модель покажет вам, когда вы должны больше сосредоточиться на своих планах, а планы всегда будут предполагать конкретные действия. Надеемся, из данной книги вы узнали, что план действий должен содержать три ключевых элемента.

1. **Каналы привлечения клиентов.** Сконцентрируйтесь на базах данных и информации о потенциальных продавцах недвижимости, с которыми можно заключить соглашение о листинге.
2. **Листинги.** Определите, сколько листингов вы должны привлечь, и составьте грамотный маркетинговый план, чтобы привлечь дополнительные листинги.
3. **Человеческие ресурсы.** Нанимайте перспективных таланты, особенно это касается трех ключевых сотрудников.

Если не будете терять это из виду, то сможете добиться самых высоких результатов. Не поддавайтесь искушению заранее

решить, что вы можете сделать, а что нет, и направьте все свои усилия на достижение совершенства.



Будьте самим собой

Наконец, я хочу попросить вас рассматривать мир сквозь призму того, кем вы являетесь на самом деле. Долгие годы практической и преподавательской деятельности открыли для меня удивительный факт: большинство людей не знают, кто они на самом деле и чего могут добиться, потому что боятся попробовать. Между тем, чтобы быть самим собой, вы просто должны попробовать.

2. Научитесь эффективно распоряжаться временем

Следующий шаг на пути к успеху заключается в том, чтобы эффективно распоряжаться своим временем и следить за тем, чтобы основные задачи были выполнены. Представьте: если у всех есть в распоряжении равное количество времени, тогда успех определяется не тем, сколько времени есть лично у вас, а тем, как вы его используете.

Сначала я решаю насущные вопросы и делаю необходимые звонки, а потом отдаю распоряжения персоналу.

Джон Той,
риэлтор-миллионер,
Вестланд (штат Миссури).
Объем продаж — 39,2 млн долл.



Занятие или занятость?

У каждого риэлтора есть выбор: либо делом заниматься, либо быть очень занятым, но действовать бестолково. Большинство выбирает занятость. Почему? Потому что они не выделяют время на то, что нужно сделать в первую очередь, чтобы вывести

бизнес на более высокий уровень. Они не имеют четкой модели и не знают, каковы их приоритеты. Успешные агенты по недвижимости — прямая их противоположность. Последние составляют список дел, которые нужно сделать в первую очередь, во вторую, в третью и т. д. У них есть план, и в начале каждого года, месяца, недели и дня они открывают свои ежедневники и выделяют определенное время на выполнение задач № 1. Все остальное они делают только после решения приоритетных проблем.

Если для вас все задачи равнозначны, то приоритетной становится та из них, которую нужно выполнить срочно. Давайте посмотрим правде в глаза: самые важные вопросы — не всегда самые приятные. Люди, которые составляют список дел и потом выбирают из него задачи по своему усмотрению, ведут себя, как дети, которые выбирают самые вкусные кусочки: сначала едят то, что любят, а овощи оставляют напоследок. В результате, когда риэлторы добираются до этих «овощей» (то есть заданий, которые было бы разумнее выполнить раньше), последние уже остыли и стали неудобоваримыми, или же сами агенты «наелись» и не хотят больше ничего делать.

Успешные риэлторы достаточно разумны, чтобы ранжировать задачи в соответствии с тем, какой вклад они вносят в развитие бизнеса, и выделять для них время в своем расписании. В первую очередь они разрабатывают каналы привлечения клиентов с акцентом на листингах. Только когда задачи первостепенной важности выполнены, они переходят к другим вопросам. Это разница между занятием и занятостью, между эффективной и активной деятельностью, наконец, между риэлтором-миллионером и всеми остальными.



**Бюджетируйте
свое время**

Много-много лет тому назад я понял одну истину относительно управления временем: если вашим целям не найдется места в расписании, вы никогда их не достигнете. Ваше расписание — это мощный инструмент

достижения целей точно так же, как бюджет — мощный финансовый инструмент. Более того, эффективное управление временем можно рассматривать как бюджетирование. Это означает, что вы заранее должны выделить время на выполнение задач, которые будут способствовать росту вашего бизнеса. (В первую очередь, это каналы привлечения клиентов, листинги и ресурсы.) Аналогично тому, как вы соотносите потраченные деньги с полученными результатами, вы должны соотносить потраченное время с полученными результатами. Если вы выделяете один час каждое утро, чтобы ответить на десять телефонных звонков от потенциальных клиентов, вы должны ответить на десять звонков — не больше и не меньше, — даже если первые девять уже оказались результативными, даже если вы занимаетесь этим уже больше часа и даже если вам придется отложить другие дела. Эффективное управление временем — это навык, который вы должны освоить, отшлифовать и превратить в полезную привычку. Позже она превратится в условный рефлекс. Риэлторы, которые не умеют распоряжаться временем, никогда не смогут реализовать свой потенциал и потенциал своего бизнеса.

Мой рабочий день начинается очень тихо и спокойно. Я работаю три дня в неделю. Закачиваю в шесть или половине седьмого вечера, и дома еще отвечаю на телефонные звонки.

Валери Фицджеральд,
риэлтор-миллионер.
Лос-Анджелес (штат Калифорния).
Объем продаж — 160 млн долл.



**Распоряжайтесь
временем
целенаправленно**

Давайте проясним один вопрос. Эффективно управлять временем не значит заранее расписывать свой рабочий день, неделю или месяц до минуты. Это непрактично. Главное — выделить достаточно времени для выполнения 20% самых важных задач. Это не так сложно, как кажется. Просто возьмите ежедневник

и сделайте это. Труднее всего использовать выделенное заранее время по назначению, несмотря на все фальшивые приоритеты и помехи, которые случаются каждый день. Вы должны напомнить себе, что нет ничего — повторяю, *ничего* — более важного для вашего бизнеса, чем привлечение клиентов, листингов и ресурсов. Позабывшись должным образом об этих ключевых вопросах, вы поймете, что ваши возможности безграничны.

В конечном счете, эффективное управление временем — это процесс, который поддерживает вашу целеустремленность и открывает перед вами широчайшие возможности.

3. Возьмите на себя ответственность за достижение цели

В процессе общения с риэлторами мы многому научились. У каждого человека есть свои привычки, рамки поведения,

Я всегда учился у других людей. Известный риелтор Алан Доум научил меня, как определять целевую аудиторию и более эффективно использовать время.

Грег Нойман,
риэлтор-миллионер,
Сан-Диего (штат Калифорния).
Объем продаж — 113 млн долл.

предубеждения и навыки, которые на определенном этапе формируют потолок его достижений. Все агенты рано или поздно достигают момента, когда они говорят: «Это лучшее, что я мог сделать».

Это то, что мы называем настоящим потолком достижений, и кем бы вы ни были, вы в свое время в него упретесь. Чтобы прорваться через

него, вам нужно будет сконцентрироваться на трех ключевых аспектах и постоянно помнить о них.



Длительная концентрация

Поставить цель легко, но упорно работать на ее достижение с течением времени становится все труднее. Хорошо, если вы отдаете себе в этом отчет. Насколько долго вам удастся поддерживать вдохновение?

Честно? Физические упражнения и правильное питание — это неотъемлемая часть вашего образа жизни или временная необходимость, чтобы вернуться в нормальную форму? Ключевые модели, системы и вопросы подробно описаны в этой книге, однако, для того чтобы они принесли вам пользу, они должны стать неотъемлемой частью вашей жизни. Вы должны все время видеть перед собой цель и двигаться к ней.

Почему длительной концентрации трудно добиться? Во-первых, сосредоточенность на одних и тех же вопросах может вызвать ощущение рутины, а рутина, в свою очередь, породит скуку. Скука же приводит к тому, что внимание рассеивается, и вы начинаете испытывать тягу к чему-то новому. Вспомните, как в детстве вы разжигали костер с помощью увеличительного стекла. Чтобы все получилось, стекло нужно было держать совершенно неподвижно, чтобы направить солнечные лучи на одну точку, пока хворост или сухие листья не вспыхнут. Вы быстро поняли, что если будете двигать увеличительное стекло, то ничего не добьетесь. Один подход позволял разжечь огонь, а другой — нет. Один требовал настойчивости, а другой — нет. Один был трудным, а другой — простым.

Если упорство дает результаты, то долгосрочное упорство дает долгосрочные результаты. Мы все время удерживаем наше внимание на чем-то, но вопрос в том, как сохранить концентрацию изо дня в день в течение длительного периода времени. Главное — сосредоточиться на тех ключевых занятиях, которые и обеспечат стабильный успех в будущем. Тем не менее ни один принцип не нарушается в сфере недвижимости чаще, чем принцип долгосрочной концентрации. Я не знаю, в какой еще сфере люди так же часто меняют стратегии. Отчасти это объясняется тем, что мы работаем в условиях жесткой конкуренции, а также ежедневно слышим сотни различных мнений о том, как

должен вести себя эффективный риэлтор. Это очень печально, потому что наш опыт свидетельствует о том, что путь к успеху прост: возьмите за основу проверенную большую модель и реализуйте ее так, как сможете.

Разумеется, вам не удастся удерживать внимание на всем, чем вы занимаетесь, или на чем-то одном, но постоянно. Ваши возможности в этом отношении ограничены, и вы должны признать это, чтобы тщательно выбирать, чему все-таки уделять первостепенное внимание. Один из лучших способов сделать это — культивировать в своем бизнесе ответственность.



Ответственность для смены курса

Ответственность делает возможным поддержание или изменение курса. Давайте подведем итог тому, что мы уже сделали в стремлении к длительной и сильной концентрации. Во-первых, мы составили личный план (большие цели и большие модели) и сосредоточились на его реализации. У нас появилась цель. Затем мы выделили время для ключевых видов деятельности, чтобы защитить их от вмешательства. Иными словами, мы распорядились нашим временем в соответствии с большой целью и смогли на некоторое время сконцентрироваться. И здесь мы столкнулись с суровой реальностью, обнаружив, что сохранять концентрацию с течением времени все сложнее, даже когда она подкреплена правильным управлением временем. Нам нужна помощь, и почерпнем мы ее из чувства ответственности.

К сожалению, многие люди превратно понимают ответственность и не осознают ее подлинных возможностей. Между тем, когда вы видите, что грамотного управления временем недостаточно, вам на помощь приходит ответственность. Она придает остроту взгляду и мысли. Она формирует цель и при необходимости вносит в нее коррективы. Она показывает вам, на что должны быть направлены усилия, и помогает восстановить силы, когда вы чувствуете, что теряете интерес к происходящему.



Ответственность как процесс

По сути, ответственность представляет собой процесс, в котором участвуете не только вы. Ответственность предполагает, что вы доказываете целесообразность и правомерность ваших действий постороннему объективному наблюдателю. Иногда даже смешно: кто-то просит объяснить, почему вы делаете что-то, и вы тут же видите, насколько это глупо. Я думаю, современным семейным парам хорошо знакомо понятие ответственности: «Дорогой(ая), что ты делаешь?!»

Шутки шутками, но вам нужен человек, перед которым вы будете нести ответственность. Вы должны также следить за количественными показателями. Не имеет смысла ставить конкретные цели, если вы регулярно не измеряете свой прогресс на пути к их достижению. Ежемесячные и еженедельные цели нужно оценивать ежемесячно и еженедельно, чтобы они имели смысл. В любой момент времени вы должны знать, что вы уже сделали для достижения поставленной цели, что вам еще предстоит сделать, успеваете вы достигнуть ее в срок или нет. Агенты по недвижимости, которые не отслеживают разработку каналов привлечения клиентов, рентабельность продаж и финансовую эффективность своего бизнеса, вряд ли смогут стабильно показывать высокие результаты.

Ответственность предполагает не только мониторинг количественных показателей, но и получение и использование обратной связи. Это означает, что вы должны регулярно встречаться со всеми, перед кем вы несете ответственность, и обсуждать достигнутые вами результаты. В этом заключается суть обратной связи: вы ставите цели, выполняете какие-то действия, оцениваете результаты и процесс в целом и в случае необходимости вносите в него коррективы. Чем чаще вы делаете это, тем легче концентрироваться на тех видах деятельности, которые дают наилучшие результаты.

Помните: эффективно нести ответственность перед самим собой вы не можете — нужен кто-то, перед кем вы бы отчитывались. Одни люди более дисциплинированы, другие менее,

но никто не может успешно нести ответственность перед самим собой на протяжении длительного времени. Экзистенциалист и драматург Жан-Поль Сартр в своей гениальной пьесе «Нет выхода» показывает, как тяжело бывает докопаться до истины. Дело в том, что наше восприятие собственных действий всегда «связано» с нашими намерениями, тогда как другие люди видят только наши действия и не знают, что мы собирались сделать. Разумеется, истина находится где-то посередине. Взгляд со стороны помогает честно и объективно оценить свои действия. Чтобы постоянно двигаться вперед и при этом не терять концентрацию, требуется человек со стороны. Вот почему даже лучшим из лучших — Мие Хэмму, Тайгеру Вудсу, Мэрион Джонс и Майклу Джордану² — нужны тренеры. Ответственность — вот настоящий секрет чемпиона!

Таким образом, чтобы нести ответственность, вы должны выбрать группу людей, а затем регулярно встречаться с ними и обсуждать ваши цели и результаты. Вы должны сами поступать так же, как требуете от своего персонала — составлять список целей, планировать их достижение и анализировать полученные результаты. Ответственность помогает вам не только сохранить концентрацию, но и отслеживать, на верном ли вы пути. Если вы не чувствуете ответственности, неудачи приходят как гром среди ясного неба. Это неконструктивный подход.

Ответственность — самый мощный инструмент достижения целей и долгосрочного успеха. Последнее, что осталось сказать в связи с этим, заключается в том, что регулярность имеет большое значение. Чем больше вы пытаетесь добиться личностного роста и роста вашего бизнеса, тем чаще вы должны встречаться со своим наставником. Проводить совещания, посвященные анализу вашей деятельности, эффективности и финансового положения, нужно, по меньшей мере, раз в месяц. Что же касается личностного роста, то оценивать

² Мия Хэмму — американка, звезда женского футбола; Тайгер Вудс — лидер мирового гольфа; Мэрион Джонс — трехкратная олимпийская чемпионка в беге на 100 и 200 метров; Майкл Джордан — величайший баскетболист НБА. — Примеч. ред.

результаты нужно чаще — раз в неделю или в две. Ведущие агенты по недвижимости общаются со своим наставником чуть ли не ежедневно (лично или по телефону). Со временем вы поймете, как часто вы должны встречаться с наставником и анализировать ваши цели и результаты. А пока просто начните.

4. Удостоверьтесь в поддержке вашего окружения

Окружение — один из самых непредсказуемых, но вместе с тем важных факторов успеха. Возможно, это важнейший фактор. Люди приходят в компанию по разным причинам, а остаются или покидают ее по одной — из-за окружения и его воздействия. Мы твердо убеждены, что окружение является критическим фактором вашего успеха, и оно должно способствовать, а не препятствовать тому, чтобы вы достигли своих целей.

Впервые я понял это тогда, когда стал менеджером. За первый год управленческой работы в мой офис пришло в слезах очень много женщин. Они были расстроены какой-то ситуацией, сложившейся на работе. Этим женщинам было далеко за сорок, они уже воспитали детей и снова вернулись к работе. После того как они многие годы посвятили своим семьям, для них настало время профессионального самовыражения. И они сталкивались с серьезными проблемами. Почему? Потому что их семьи заключили с ними сделку: «Мы не возражаем против твоей работы, если ужин, как обычно, будет, ждать нас на столе в семь часов вечера и наша жизнь не изменится из-за твоих карьерных амбиций». Я был шокирован. Эти женщины испытывали серьезный стресс, потому что окружение, семья, их не поддерживало. Более того, их окружение во многом мешало им реализовывать себя и достигать поставленных целей. Вот тогда я понял, насколько важно, чтобы наше окружение поддерживало наши цели.

Многие люди просто пытаются приспособиться к своему окружению. Мы думаем, как лучше всего ужиться в нем. Жалуемся на него. Но очень редко рассматриваем его как что-то, что мы можем контролировать или изменить. Вместо того чтобы придать ему нужную форму, мы делаем вид, что игнорируем его. Таким образом, мы продолжаем жить в окружении, которое не поддерживает наших устремлений и целей.



Главный архитектор

Ваше окружение постоянно влияет на вас, либо поддерживая вас, либо борясь с вами. Иногда это видно с самого начала, а бывает, понимание этого приходит неожиданно. Чем скорее вы поймете, что окружение во многом опре-

Успокойтесь и соберитесь. Наведя порядок в себе и своих мыслях, вы значительно повысите свою эффективность.

Валери Фицджеральд,
риэлтор-миллионер,
Лос-Анджелес (штат Калифорния).
Объем продаж — 160 млн долл.

деляет вашу жизнь, тем скорее станете его архитектором. В этом случае вы снизите риск стать его жертвой. Однако прежде вы должны разобраться с обстановкой и людьми, которые находятся рядом с вами.



Окружающая обстановка

Главная задача, которую должна решать ваша окружающая обстановка, — производительность. Другими словами, есть ли у вас необходимое пространство, мебель, оборудование и инструменты, чтобы вы могли добиться поставленных целей. Элементарные эргономические условия — от комфортного кресла до качественного освещения. Они либо помогают вам работать, либо отвлекают и раздражают вас. Оборудование также должно отвечать вашим потребностям. Речь не идет о супер-ЭВМ для проведения простейших

вычислительных операций, однако вам нужен надежный персональный компьютер с современным программным обеспечением. К окружающей среде относятся также различные административные системы. Как вы и ваш персонал отвечаете на телефонные звонки, принимаете сообщения или факсы? Как и где вы храните данные? Насколько легко их найти и использовать? Все эти факторы во многом определяют вашу производительность.

Окружающая обстановка должна помочь вам максимально реализовать свой потенциал и работать более эффективно. Удивительно, но многие люди предпочитают мириться с неудобными условиями труда, вместо того чтобы потратить время и деньги на их улучшение. Однако условия для работы намного легче изменить, чем людей, поэтому не позволяйте себе ни на минуту забывать о том, что творец вашей жизни — это вы!



Окружающие люди

Если окружающая обстановка влияет на производительность, то окружающие люди — на энергию и синергию.

Все окружающие делятся на три группы: сотрудники вашей компании (ваши подчиненные и коллеги), люди, с которыми вы поддерживаете деловые отношения (клиенты и продавцы), и люди, не имеющие отношения к вашему бизнесу (родственники и друзья). К сожалению, многие риэлторы не понимают, что они сами решают, кого пускать в свой мир. Между тем мы все — архитекторы нашего окружения.

Наш опыт показывает, что успешные агенты по недвижимости предпочитают работать с энергичными людьми, — людьми, которые разделяют их цели и упорно стремятся к их достижению. При этом ведущие

Отчасти я добилась своего успеха благодаря тому, что подражала эффективным риэлторам-оптимистам и стремилась работать с ними.

Мэри Харкер,
риэлтор-миллионер,
Даллас (штат Техас).
Объем продаж —
52 млн долл.

риэлторы избегают людей, которые сознательно или неосознанно не разделяют их целей, забирают много энергии и уничтожают синергию. Как вы наверняка слышали от своей мамы, «дети, с которыми вы водитесь», во многом определяют вашу жизнь.

Здесь становится понятным, какую огромную роль играет подбор и прием на работу людей талантливых. Чем лучше это вам удастся, тем лучше ваше человеческое окружение, тем большую поддержку вы получаете и тем меньше времени вынуждены тратить на мелочи. Вы можете либо целенаправленно допустить в вашу жизнь только тех людей, которые поддерживают ваши цели, либо «надеяться и уповать» на то, что вы сделаете правильный выбор. Помните только, что, если окружающие не поддерживают ваших устремлений, вы будете вынуждены постоянно вести переговоры и стремиться к компромиссам, в результате чего ваша производительность упадет.

Ваше окружение может и помочь вам, и сломать вас. Несмотря на то что изменить человеческое окружение сложнее, чем обстановку, и это требует от вас большой смелости, в конечном счете, вы сами несете ответственность и за первое, и за второе. Не пускайте все на самотек — лепите свое окружение таким, каким вы его хотите видеть.

5. Идите к своей цели последовательно и энергично

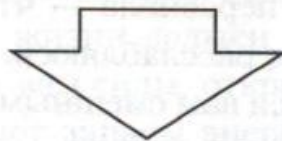
Ваша способность к длительной концентрации во многом зависит от того, каким запасом энергии вы обладаете и пополняете ли вы его своевременно. Поддерживать энергию и энтузиазм на высоком уровне достаточно сложно, поэтому в данном разделе мы поговорим о том, как это сделать. Достижение высоких результатов требует много энергии, однако, как это ни парадоксально, оно одновременно и само может быть источником энергии и энтузиазма. Итак, что первично — энергия

или достижение? Если честно, не знаю. Однако я знаю, что вы не добьетесь большой цели, если не приложите много усилий. Много усилий, в свою очередь, требуют много энергии. Успешные риэлторы, с которыми нам доводилось общаться, очень энергичны. Главное — научиться одновременно тратить и аккумулировать энергию.

Жизнь — это энергия. Если не принимать во внимание различные исключения и сложности, то все сводится к формуле Эйнштейна $E = mc^2$, в соответствии с которой все, что нас окружает, это энергия. После некоторого раздумья я пришел к выводу, что все, что вы делаете, либо прибавляет вам энергии, либо ее отнимает. Ваша энергия — ваши жизненные силы, топливо, если хотите, — это результат вашего жизненного выбора.

Довольно о физике. Существуют конкретные способы укрепить свое энергетическое состояние. Во-первых, я рекомендую вам изучить пять областей энергии и энергетический план риэлтора-миллионера (рис. 3.1). В нем описаны пять видов жизненной энергии и способы их получения. Во-вторых, подумайте об образе жизни, который базируется на постоянном обучении. В конечном счете, чтобы получить достаточно энергии для достижения больших целей, вы должны выработать две привычки — энергично начинать свой день и пополнять энергетические запасы посредством постоянного обучения.

1. Медитация и молитва — духовная энергия
2. Зарядка и завтрак — физическая энергия
3. Общение с семьей — эмоциональная энергия
4. Планирование — умственная энергия
5. Разработка каналов привлечения клиентов — деловая энергия



Каждый день до 11 часов утра!

Рис. 3.1. Энергетический план риэлтора-миллионера

**Энергетический
план риэлтора-
миллионера**

В начале моей профессиональной карьеры мне попала простая программа контроля энергетических запасов. Несмотря на свою обманчивую простоту, это один из основных факторов, которые помогают мне добиваться поставленных целей. Постоянный запас позитивной энергии бесценен для любого предпринимателя! Я назвал эту программу энергетическим планом риэлтора-миллионера.

Пять видов энергии

Существует пять видов энергии, в которых я нуждаюсь. Скорее всего, в вашей жизни их столько же. Итак, мне нужна духовная, физическая, эмоциональная, умственная и деловая энергия. Моя формула проста: распределить время таким образом, чтобы я ежедневно мог наполнять мою жизнь энергией. Например, я понял, что деловой мир просыпается к 10:30 или 11:00 утра. Поэтому, если я хочу что-то сделать спокойно, я делаю это до 11 утра, когда телефон еще не разрывается от звонков, а в офис не приходят один за одним посетители.

Каждый день я встаю в шесть утра, медитирую и молюсь, чтобы наполниться духовной энергией. Затем делаю зарядку и завтракаю, чтобы получить физическую энергию. После этого общаюсь со своей семьей, чтобы получить эмоциональную энергию, и стараюсь попасть в офис к восьми-девяти часам утра. (Большинство людей планирует пополнение запасов эмоциональной энергии только на вечер или выходные, хотя этого недостаточно.) Затем я планирую предстоящий день, чтобы получить умственную энергию. Первые, самые продуктивные, часы рабочего дня я посвящаю разработке каналов привлечения клиентов и отбору персонала — чтобы получить деловую энергию. До 11 утра я не расслабляюсь.

Это может показаться вам смешным, но именно эти первые часы интенсивной работы поддерживают меня на протяжении оставшейся части рабочего дня. Иногда я беру такой темп, что всю вторую половину дня просто завершаю начатые дела.

Позитивная энергия придает моей жизни потрясающий драйв! Даже если я немного расслаблюсь во второй половине, все равно работаю очень продуктивно, потому что мои предыдущие действия определили мои приоритеты. Я твердо убежден, что достаточно качественно провести первые несколько часов дня, и о недостатке энергии можно будет забыть.

Пополнение энергетических запасов путем постоянного обучения

Энергия важна, однако не менее важно и то, как вы ее используете. Обучение, как показывает наш опыт, — это самый эффективный способ использовать энергию. Когда мы наблюдаем за людьми, добившимися мастерства в определенном деле, их действия кажутся естественными и непринужденными. Обычно все так и есть. Эти люди просто знают, как получить максимальную отдачу от всего, что они делают.

Мы фанаты обучения. Мы общаемся с другими людьми, и они помогают нам понять подлинные границы возможного.

Дэвид и Джуди Крокет,
риэлторы-миллионеры,
Конкорд (штат Огайо).
Объем продаж — 53 млн долл.

Иллюзорна «естественность» их действий. Разумеется, существует какой-то маленький процент людей, которые одарены от природы, однако большинство успешных риэлторов достигли всего упорным трудом. После одного турнира в телевизионном интервью Джек Никлаус³ сказал: «Некоторые люди восхищаются тем, как легко и точно я бью клюшкой по шарiku. Я отвечаю, что, если бы они видели, как я ежедневно по сто раз отрабатываю удар, они бы не были так удивлены».

Иначе говоря, если вы всецело преданы достижению больших целей, ваш образ жизни должен базироваться на обучении. Обучение придает вам силы, открывает широкие возможности и восстанавливает запасы энергии. В основе обучения

³ Знаменитый игрок в гольф и бизнесмен. — Примеч. ред.

лежит приобретение новых знаний и навыков. Оно позволяет добиваться большего при меньших затратах энергии, а это неоспоримый источник конкурентного преимущества.

Обучение приносит три выгоды: мудрость (вы знаете, что делать), компетентность (вы знаете, как делать) и проницательность (вы знаете, когда делать). Это не только предотвращает напрасные траты энергии, но и насыщает вашу жизнь энергией. Честно говоря, мы не знаем, почему так происходит. Мы просто знаем, что все так и есть. Возможно, причина заключается в том, что мудрость, компетентность и способность предвидеть будущее влекут за собой здоровую уверенность в своих силах, которая, по моему мнению, заряжает человека энергией. Или же все дело в восторге, который приходит, когда вы смотрите на прекрасно выполненную вами работу. Еще одним источником энергии может быть умственный и духовный подъем, вызванный вашей мудростью и способностью видеть суть вещей. Кроме того, вы испытываете прилив энергии, когда беретесь за новую задачу, пробуете решить ее и наконец понимаете, как это сделать. В любом случае пополнить энергетические запасы посредством обучения возможно.

Вы должны также понимать, что обучение должно быть и теоретическим, и практическим. Первое приносит вам мудрость и способность предвидеть будущее, а второе — компетентность и навыки.

Успешные агенты по недвижимости читают книги, слушают аудиозаписи, смотрят фильмы и регулярно посещают семинары. Многие выделяют 10–15% своего рабочего времени на обучение. Они называют это инвестированием в себя, необходимым этапом на пути к высоким достижениям. Мы согласны. Это хорошая стратегия бизнеса и стратегия жизни.

Когда вы решите вести образ жизни, основанный на обучении, вы удивитесь тому, сколько вы не знаете. Вас ожидает море неизведанного. Однако это открытие не пугает, а вдохновляет на то, чтобы двигаться дальше по столь непростому, но захватывающему пути. Обучение — самый мощный источник энергии. Поговорка «Век живи, век учись» превратилась в «живи, чтобы учиться»!

Заключение

Концентрация — это основной компонент вашего стремления к совершенству. Если вы достигли цели, которую мы ставили при написании этой книги, то уже знаете, какую цель вам следует поставить сегодня, завтра и до конца вашей профессиональной карьеры. Каналы привлечения клиентов, листинги и человеческие ресурсы — это ключевые вопросы, которые стоят между вами и высокоэффективным бизнесом в сфере недвижимости. Концентрация необходима вам, чтобы превратиться в риэлтора-миллионера, а также добиться максимального личностного роста и в других аспектах вашей жизни.

Наши системы и наши ожидания существуют в гармонии друг с другом. Мы можем поднять бизнес до очень высокого уровня. Он органично развивается. Я даже не вижу его потолка.

Мэри Харкер,
риэлтор-миллионер,
Даллас (штат Техас).
Объем продаж — 52 млн долл.

Наконец, если мы что-то и поняли за всю нашу карьеру, так это то, что мыслить масштабно — значит мыслить новыми возможностями. Вы думаете: «Чего бы я мог на самом деле добиться, если бы попытался? Чего я могу достичь в жизни?» Когда вы мыслите возможностями, то находите большие модели и концентрируетесь на них. Большие модели и большие цели позволят вам максимально реализовать свой потенциал и жить яркой, насыщенной жизнью.

РЕЗЮМЕ

- ☒ Итак, главная отличительная черта успешных людей — их способность к длительной концентрации на определенной цели. Мы все способны на это, но это качество необходимо лелеять и воспитывать в себе.
- ☐ Составьте личный план.
- ☐ Научитесь эффективно распоряжаться временем.
- ☐ Возьмите на себя ответственность за достижение цели.
- ☐ Удостоверьтесь в поддержке вашего окружения.
- ☐ Последовательно и энергично претворяйте цель в жизнь.
- ☒ Вы должны верить в себя и искать возможности улучшить свою жизнь!

Мыслите масштабно!

Действуйте смело!

Живите на всю катушку!

Станьте лучшим из лучших!

Опыт, который стал для них основой успеха

Агенты по недвижимости, ставшие миллионерами



Опыт, который стоит перенять

Во время написания этой книги мы цитировали многих успешных риэлторов и учились у них. Своим примером они показывают, к чему стоит стремиться. Мы очень благодарны им за то, что они нашли время поделиться своими знаниями. И хотя все они представляют ведущие риэлторские компании, без колебаний согласились рассказать о своих методах. Подобно нам, они видят будущее сферы недвижимости не в соперничестве отдельных компаний, а скорее, в братском содружестве всех риэлторов. Исходя из этого, мы решили не указывать, в какой компании они работают. Истина в том, что их имена и репутация стали настоящими брендами — как они того и заслужили!

В заключительной части книги предлагаем вашему вниманию шестнадцать портретов риэлторов-миллионеров. Выбор был нелегким, но в итоге мы остановились на тех, чья биография и опыт работы, по нашему мнению, наиболее показательны. Надеемся, вы получите удовольствие от знакомства с ними. Они не похожи друг на друга, однако все как один доказывают, что добиться успеха в сфере недвижимости возможно. Так что дерзайте!

Портрет миллионера



Крис КОРМАК

Ашберн (штат Вирджиния).

Опыт — 14 лет.

Предыдущая деятельность — дизайнер одежды из кожи и владелица магазина.

ИТОГИ РАБОТЫ за 2001 год

Сделки — 212.

Объем продаж — 70 млн долл.

Личная прибыль — 1,9 млн долл.

КОМАНДА

Продавцы — специалисты по листингам, руководитель отдела продаж, девять специалистов по продажам (и три кандидата в ожидании открытия вакансии).

Ассистенты — финансовый директор, директор по заключению сделок, координатор листингов, ассистент и директор по маркетингу, технический специалист и два курьера.

О СЕБЕ

Ключ к успеху. Сегодня моя команда состоит из специалистов, которые совместными усилиями поддерживают работу хорошо налаженного механизма. Мы стремимся к тому, чтобы наш продукт был самым лучшим с точки зрения маркетинга, продаж и обслуживания.

Я аплодирую профессионализму каждого члена моей команды и особенно рада работе с моим сыном — успешным специалистом по продажам.

Преимущества работы с командой специалистов — плодотворное общение и рост.

Тренинги играют огромную роль в успешности нашей команды. Когда агент по продажам присоединяется к команде, он проходит двух-трехнедельный тренинг — учебный лагерь, как мы его называем. Там ему рассказывают, как продавать недвижимость на требуемом уровне. У нас высокие стандарты, и новый член команды должен научиться играть по нашим правилам и в нашем темпе. От него требуется ежедневно осматривать по пять домов и отчитываться перед руководителем отдела на еженедельном собрании.

Все наши идеи и поступки обусловлены требованиями бизнеса. От названия до структуры организации — все отражает культуру профессионального бизнеса. Мы упорно идем к своей цели и составляем бюджет на неделю, месяц и год. Благодаря тому что мы точно знаем, что происходит в нашей команде и на нашем рынке, мы принимаем взвешенные решения.

Источник вдохновения — мои ближайшие родственники. Я выросла на окраине Вашингтона в округе Колумбия. Мой отец был прекрасным бизнесменом, он занимался поставками правительству. Так что я училась мастерству продаж за обеденным столом. Отец всегда рассказывал о текущих делах. Мама работала на ЦРУ, что также вдохновляло меня на подвиги. Бабушка же была удивительным предпринимателем. Она открыла детский сад во времена Великой депрессии, когда женщины практически не работали, а также вложила деньги в недвижимость. Ну а моя прабабушка приехала в Америку из Ирландии. Она была служанкой, но научилась вести бухгалтерский учет и постепенно организовала свой бизнес.

Предпринимательскую жилку я передаю и своим двум дочерям — пусть используют ее там, где посчитают нужным.

Привлечение клиентов. Наш бизнес строится на грамотном маркетинге. Мы размещаем очень много рекламы, значительную часть бизнеса я веду в Интернете. Около 20% клиентов приходят

к нам по рекомендациям предыдущих клиентов. В целом на маркетинг мы выделяем 8–10% от прогнозируемого дохода. В этом году выделили 148 тыс. долл. Самый эффективный способ привлечения клиентов — газеты. Мы еженедельно размещаем рекламное объявление на страницу, и оно расходуется по 50 тыс. долл. адресов. В местной газете даем рекламу на четверть страницы. Наш конек — собственная цветная газета *CC News*, в которой публикуются обзоры рынка и наши листинги. Ее тираж составляет 22 тысячи экземпляров, мы даже продаем в ней рекламные площади. В среднем мы тратим на рекламу 7200 долл. в месяц.

Другие занятия — соучредитель и член eFROGG, интерактивной интернет-системы для агентов, покупателей и продавцов недвижимости.



Дэвид и Джуди КРОКЕТ

Конкорд, (штат Огайо)

Опыт — 24 года.

Предыдущая деятельность —
химик и домохозяйка.

ИТОГИ РАБОТЫ за 2001 год

Сделки — 306.

Объем продаж — 53 млн долл.

Личная прибыль — 1,6 млн долл.

КОМАНДА

Продавцы — три специалиста по
листингам (Джуди и дети — дочь
и сын.)

Ассистенты — офис-менеджер,
менеджер по обслуживанию кли-
ентов (листинги), менеджер по
рекламе (частичная занятость),
административный помощник
(частичная занятость).

О СЕБЕ

Начало. Джуди открыла свое дело
в 1978 году и довольно быстро
стала ведущим производителем
в своей области. Я оставил про-
мышленность в 1984 году и стал
менеджером крупнейшего офиса
в нашей отрасли. В 1994 году мы
создали «команду Крокетов»: Джу-
ди, я, наша дочь Мелисса и сын
Тодд.

Ключ к успеху. Я твердо верю,
что бизнес строится на листингах.

Никто не знает, кто фактически продал дом, но все знают, кто его внес в листинг. Лучший источник каналов привлечения клиентов — это табличка с надписью «Продается».

В основе нашего бизнеса лежит система. Мы стараемся, чтобы все члены нашей команды занимались чем-то одним, и хотим, чтобы они росли в профессиональном плане и становились настоящими мастерами своего дела. Потом мы систематизируем все — и доводим практически до автоматизма. Все наши действия документируются и заносятся в должностную инструкцию.

Источник вдохновения. Мы фанаты образования. Часто посещаем различные семинары, а иногда даже проводим их в качестве инструкторов.

Настоящий секрет успеха для риэлторов заключается в том, чтобы осознавать свои подлинные возможности. Для этого нужно встречаться с другими людьми и учиться у них.

Привлечение клиентов. Мы рассылаем нашим клиентам примерно 250–300 открыток по каждому листингу и каждой сделке четыре раза в год. Также размещаем рекламу в «Желтых страницах» и в местной газете по очень выгодным расценкам.

Многие риэлторы совершают одну ошибку: они загораются каждой новой идеей и стремятся объять необъятное. Однако надо определить свои предпочтения и следовать им. Маленькие компании-однодневки никому не интересны.

Недавно мы начали отслеживать каналы привлечения клиентов. Нам известно, откуда мы их получаем, и благодаря этому можем быстрее преобразовывать их в листинги и сделки.

Совет. Начинайте заниматься бизнесом с надежными людьми, которые приятны в общении и умеют завоевать расположение потенциальных клиентов. Прежде чем нанять нового сотрудника, задайте себе несколько вопросов: у него сильная мотивация? Ставит ли он перед собой цели? Готов ли он работать в команде? Понимает ли он, как функционирует ваш бизнес? Если бы я был клиентом, понравился бы мне этот человек или нет?

Планы. Мы создаем компанию с ограниченной ответственностью, в которой четверо из нас — равноправные партнеры. Наши дети смогут развивать бизнес, построенный нами.



Рейчел Де Ханас

Вальдорф (штат Мэриленд).

Опыт — 20 лет.

Предыдущая деятельность — секретарь в управлении образования.

ИТОГИ РАБОТЫ за 2001 год

Сделки — 246.

Объем продаж — 52 млн долл.

Личная прибыль — 1,5 млн долл.

КОМАНДА

Продавцы — специалист по листингам (невестка), специалист по продажам и переездам (невестка) и два специалиста по продажам.

Ассистенты — бухгалтер и менеджер (муж), менеджер по маркетингу и рекламе (сын), менеджер по контрактам, менеджер по работе с клиентами, специалист по контрактам и помощник по контрактам.

О СЕБЕ

Начало. Мы живем здесь с 1969 года, так что я наблюдала становление рынка. У моего мужа Джека была лицензия агента по недвижимости с 1976 года. В начале 1980-х он убедил меня тоже получить лицензию, что я и сделала в 1983 году. Работала с девяти до трех. У нас четыре сына, и мы решили, что когда они вырастут, я смогу работать больше. Частичная занятость была удобна

для меня как для работающей матери и позволяла зарабатывать деньги, хотя и не очень большие. У меня также был гончарный класс — я преподавала три вечера в неделю. Таким образом, я работала три вечера в неделю в придачу к работе в школьном секретариате, воспитанию сыновей, готовке и другим вещам. В начале 1970-х годов, до того как я попала в гончарный бизнес, я работала в *Tyrreeware*¹. Я была менеджером *Tyrreeware*, и под моим руководством было около 18 продавцов. Так что я всегда трудилась одновременно на двух или трех работах.

Ключ к успеху — системы. У вас должны быть свои системы (мотивации, планирования и т. п.), которые помогают удерживать покупателей. И Интернет. Около 47% покупателей мы находим через Интернет. Плюс листинги. Я была и остаюсь лучшим специалистом по листингам в нашем регионе. У нас есть покупатели, потому что у нас есть листинги.

Привлечение клиентов. Мы выпускаем ежемесячную газету, причем довольно большим тиражом — ее получают от 50 до 75 тысяч семей. Благодаря ей к нам стало поступать гораздо больше звонков.

Около 47% бизнеса мы ведем в Интернете. Еще одна хорошая идея — мои таблички с надписью «Продается». С 1987 или 1989 года я рекламирую наше агентство в тридцатисекундном ролике на местном кабельном канале. Когда мы спрашиваем клиентов, откуда они узнали о нас, большинство отвечает: «Я просто вижу вас повсюду».

Другие занятия — управление недвижимым имуществом.

Планы. В 2002 году Де Ханас намерена заключить более 500 сделок и получить доход в размере 75 млн долл. Что же касается планов на более отдаленное будущее, то она предполагает, что ее бизнес перейдет к детям, которые будут выплачивать ей хорошую пенсию, чтобы она имела возможность вести привычный образ жизни.

¹ *Tyrreeware* — компания, которая функционирует по принципу сетевого маркетинга и продает посуду. — Примеч. ред.



Валери Фицджеральд

Лос-Анджелес (штат Калифорния).

Опыт — 14 лет.

Предыдущая деятельность — модель.

ИТОГИ РАБОТЫ
за 2001 год

Сделки — 57.

Объем продаж — 160 млн долл.

Личная прибыль — 3,2 млн долл.

КОМАНДА

Продавцы — четыре агента по продажам.

Ассистенты — офис-менеджер, координатор по маркетингу, координатор по контрактам и персональный помощник/координатор телефонных звонков.

О СЕБЕ

Начало. Я начинала карьеру как профессиональная модель и объехала весь мир. Когда же пришло время заняться серьезным делом, подалась в Лос-Анджелес, но обещанной работы не получила. Как мать-одиночка, я должна была найти источник заработка. Друг привел меня в сферу недвижимости.

У меня не было навыков и опыта — было лишь желание добиться успеха и обеспечить своей дочери достойную жизнь.

Какое-то время не получалось ничего, пока один застройщик не поручил мне продать его дом за 3 млн долл. Я работала без выходных, постоянно

встречалась с новыми людьми, и наконец мне это удалось. Моя карьера началась.

Ключ к успеху. Я все время слежу за событиями на рынке недвижимости и финансов, и поэтому даю своим клиентам компетентные рекомендации. Большинство людей хотят, чтобы им указали верный путь.

Я агент по листингам. 95% моего бизнеса — это листинги. К тому же я делаю то, что мне нравится: веду переговоры, заключаю соглашения о листинге и продаю недвижимость — остальную работу выполняет мой персонал.

Не сомневайтесь, наймите кого-нибудь. У вас появится больше времени, которое вы сможете употребить с пользой.

Мне приходилось работать с такими знаменитостями, как Сильвестр Сталлоне, Леонардо Ди Каприо, Бен Аффлек, Кристина Агилера, Брюс Уиллис, Деми Мур, Ванна Уайт, Холли и Родни Пит. По своему опыту могу сказать, что они такие же люди, как и все остальные. Общаясь с ними, я стараюсь, чтобы они чувствовали себя комфортно.

Вдохновение. Я люблю свое дело. Мой девиз: «Цени, что имеешь».

Три раза в неделю я занимаюсь спортом. У меня три тренера: персональный, по физической подготовке и бизнес-тренер.

Возьмите себя в руки и организуйте свою работу. Приведя в порядок свою жизнь и свои мысли, вы сможете работать более продуктивно.

Привлечение клиентов. Я много работаю на телевидении, создаю ролики для тележурнала *Entertainment Tonight*, который выходит на таких каналах, как CBS, NBC, HGTV, MTV, E! Но самое главное — это то, что я все время на виду. Кроме того, я занимаюсь благотворительностью, участвую в различных политических, школьных, общественных и религиозных программах.



Мэри Харкер

Даллас (штат Техас).

Опыт — 34 года.

Предыдущая деятельность — виолончелистка в симфоническом оркестре, преподаватель по классу фортепиано и виолончели, руководитель хора.

ИТОГИ РАБОТЫ за 2001 год

Сделки — 178.

Объем продаж — 52 млн долл.

Личная прибыль — 1,4 млн долл.

КОМАНДА

Продавцы — специалисты по продажам и листингам (сыновья — Дэн и Джозеф) и агент по недвижимости (частичная занятость).

Ассистенты — старший администратор, координатор по листингам, курьер, иногда административный персонал (частичная занятость).

О СЕБЕ

Перспектива. Я занимаюсь этим бизнесом 34 года — помогаю переезжающим семьям найти дом и вернуться к привычному образу жизни.

Ключ к успеху. Мы успешны, потому что начали свое дело со строгой дисциплины и сосредоточились на том, чего хотели достичь. Это означает, что мы поставили перед собой конкретные цели. Вначале у меня было много энергии, огромное желание быть успешной и цели, которых я хотела достичь, но не было необходимых знаний. К концу

первого года я заработала 376 тыс. долл.! Мой отец сказал мне тогда: «Ты можешь быть кем угодно, если приложишь максимум усилий». Моими учителями стали кассеты и книги о том, как достичь успеха, позднее к ним добавились тренеры и наставники.

На начальном этапе основное внимание мы уделяли маркетингу и обороту. Когда этого стало недостаточно, сосредоточились на результате — поставленных целях, осуществлении задуманного, систематизации процессов и их анализе. Под руководством такого наставника, как Гари Келлер, мы из наемных работников становились бизнесменами — приобретали новые навыки, повышали прибыльность и учились грамотно использовать человеческие ресурсы.

Вдохновение. Я окружаю себя только теми людьми, которые разделяют мои ценности и которые с оптимизмом смотрят в будущее. Моя мама прожила до 95 лет. Я каждое утро спрашивала у нее: «У тебя будет хороший день?» — и она мне всегда отвечала: «Я настроила себя на хороший день. Мне осталось не так уж много, чтобы я могла позволить себе хоть один плохой день». Она была права, она себе этого не позволяла. И я поступаю так же!

Привлечение клиентов. Преподавание в Техасе, поездки на конференции по США и Австралии, членство в комитете Конгресса и множество публикаций открыли передо мной невероятные возможности для знакомства с другими людьми. Мы создали межагентскую посредническую сеть, на которую приходится 84% повторных обращений клиентов. В результате у нас появилась база данных, в которую включено 6 тысяч человек. Каждый год мы рассылаем им красивый календарь с нашими фотографиями. Благодаря этому наши имена знают свыше 2 миллионов человек. Не удивительно, что мы слышим снова и снова: «Трудно забыть ваше лицо, Мэри, когда видишь его каждый день». Мы убеждены, что каждая сделка закладывает фундамент для нескольких будущих сделок, поэтому постоянно общаемся с клиентами: каждые три недели делаем рассылку, общаемся с ними письменно, по телефону и при личной встрече.

Мы не скрываем от клиентов, что часть комиссионных жертвуем на детские благотворительные учреждения и христианский лагерь для детей.

Мы также заседаем в Консультативном комитете строителей и в совете директоров *Sky Ranch Christian Camp*, перечисляем средства в фонды *Habitat for Humanity* («Общественность за гуманизм»), *Leukemia* («Лейкемия») и фонд Даласского симфонического оркестра.

Планы. Уверена, что, даже отойдя от дел, я по-прежнему буду получать хороший доход, который позволит моей семье наслаждаться жизнью, как мы это делали последние двадцать лет. У нас нет долгов, и это дает нам свободу выбора.

Джо Харкер — мой муж и союзник вот уже более 46 лет. И я много работаю, чтобы обеспечить достойную жизнь нашим трем взрослым детям и восьми внукам. Я всегда говорила им о том, как важно постоянно учиться. Бог, семья, бизнес — это те ценности, которые мы им внушаем.



Кристина Мартинес

Сан-Хосе (штат Калифорния).

Опыт — 13 лет.

Предыдущая деятельность — инженер-химик в авиакосмической отрасли.

ИТОГИ РАБОТЫ **за 2001 год**

Сделки — 240.

Объем продаж — 136,3 млн долл.

Личная прибыль — 4,08 млн долл.

КОМАНДА

Продавцы — два помощника по работе с покупателями.

Ассистенты — офис-менеджер, брокер, координатор по листингам, три координатора по сделкам и бухгалтер.

О СЕБЕ

Ключ к успеху. Во-первых, это добросовестное отношение к работе, во-вторых, честность. Доброе имя ни за какие деньги не купишь.

Моя система работает на меня. У меня отличный персонал. Я сама веду все переговоры. Все встречи с потенциальными покупателями проводятся в офисе, равно как и заключение сделок. Наша компания занимается ипотечными кредитами.

Я считаю, что если я занимаюсь бизнесом, то он должен быть доходным. Поэтому я внимательно отслеживаю свои расходы и трачу около 60–65% прибыли.

Это касается и агентства по недвижимости, и компании, которая занимается ипотечным кредитованием.

Я работаю четыре дня в неделю и заключаю в среднем 10 сделок в неделю. Стремлюсь извлекать максимальную пользу из всего, чем занимаюсь. Поэтому я создала систему, в которой каждый мастер своего дела.

Привлечение клиентов. 70% моего бизнеса состоит из повторных обращений и людей, которые обратились ко мне по рекомендации. Ежегодно я рассылаю календарь всем своим клиентам. После каждой сделки мы посылаем нашим клиентам подарок.

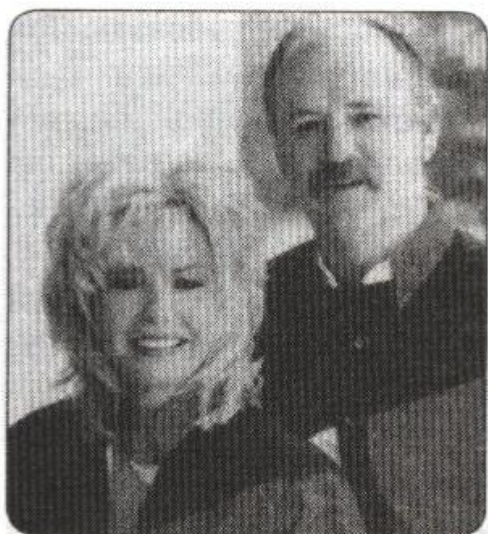
Мы не занимаемся рекламой или прямыми почтовыми рассылками. Я просто звоню. У меня есть график, которого я придерживаюсь. В течение первого часа я звоню пяти клиентам, второго — еще нескольким, а остаток дня посвящаю встречам и переговорам, которые предшествуют заключению сделки. И это все.

Я сотрудничаю со многими инвесторами. За последний год заключено 300 сделок, но сама я непосредственно работала только с сотней клиентов. У нас приходится около трех сделок в год на человека.

Я превратила бывших клиентов в инвесторов — и создаю для них мечту, меняю их финансовую судьбу.

Планы. Думаю, в 2003 году мой бизнес принесет 10 млн долл., а в 2004 году — 15 млн долл. совокупного дохода. Планирую поддерживать минимальную прибыль на уровне 60%.

Успех в бизнесе позволил мне купить автобусы для церкви, чтобы привозить детей в субботнюю школу. По субботам мы посещаем неимущие семьи, чтобы узнать, в чем они нуждаются, затем в воскресенье возим их детей в воскресную школу. После духовной пищи мы кормим их и развозим по домам. Я пожертвовала 3,1 млн долл. на строительство Golden State Baptist College и верю, что ключ к успеху мне дает Бог. Если я честна перед Богом, я честна перед людьми.



Ронни и Кэти Мэтьюз

Хьюстон (штат Техас).

Опыт — 14 лет.

Предыдущая деятельность —
продажа сантехнического
и другого оборудования.

ИТОГИ РАБОТЫ за 2001 год

Сделки — 624.

Объем продаж — 99,5 млн долл.

Личная прибыль — 2,5 млн долл.

КОМАНДА

Продавцы — три агента по продажам и один специалист по листингу.

Ассистенты — трое сотрудников занимаются заключением сделок, три — листингами, один заведует хозяйством и оборудованием. Кроме того, у нас работает один специалист по контрактам.

О СЕБЕ

Начало. В 1988 году мы свернули наш бизнес. Тогда на нас работало 35 служащих, но экономика Хьюстона пришла в упадок, и многие из наших клиентов так ничего нам и не заплатили. Мы потеряли все и были вынуждены начинать сначала.

У меня не было высшего образования, а Кэти проучилась в колледже всего один год. Нам некуда было отступать. В свое время мы купили и продали несколько домов, поэтому мы

решили, что это неплохое занятие, и стоит попробовать. Так мы и начали. Дело пошло, и мы были приятно удивлены.

Мы с Кэти всегда делили обязанности. Мы работали вместе, но проявляли разные таланты и склонности. Она работала с покупателями, а я — с листингами. Я также управлял бизнесом и занимался финансами.

Конечно, было трудно нанимать людей и тратить время на их обучение. Но дело продвигалось. Мы брали то одного, то другого специалиста, и наши доходы росли на 30–40% каждый год. Наша следующая цель — продажи объемом 100 млн долл. в год!

Ключ к успеху. Есть две или три составляющие успешного бизнеса в сфере недвижимости. Во-первых, вы должны понять, что вы занимаетесь этим бизнесом для себя. Многие риэлторы этого просто не понимают. Во-вторых, работайте упорнее и энергичнее, чем кто-либо — особенно вначале. В-третьих, вы должны всегда отвечать на телефонные звонки, даже когда это и неудобно. Мы всегда так поступаем — отвечаем на каждый телефонный звонок.

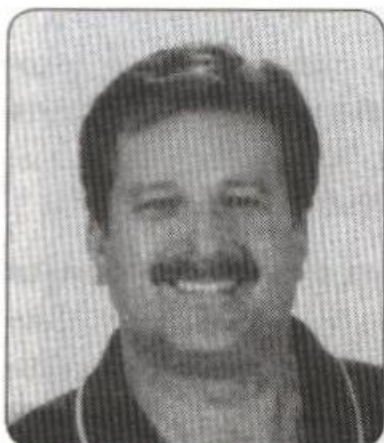
Привлечение клиентов. Я никогда не относился к своим клиентам равнодушно. Если вы хорошо делаете свою работу и заботитесь о людях, то они будут рекомендовать вас своим родственникам, друзьям и знакомым.

У нас в базе около 3000 клиентов и каждые шесть недель мы рассылаем им цветные открытки. Помимо этого, у нас есть около 5000 клиентов-фермеров, и мы пишем им каждые три недели. Мы сами заботимся о нашем бизнесе.

Планы. Я работал по 100 часов в неделю на протяжении многих лет. Затем стал работать 70, позже 60 часов в неделю. Мне бы хотелось свести их до 20. Я совершенно не готов просто уйти, но мы начинаем задумываться, чем будем заниматься в преклонном возрасте.

Я начал размышлять о других вещах. Купил 130 акров около шести лет назад и разделил их на несколько участков, чтобы продать. За год я заключил сделки на два участка по пятьдесят акров каждый. Сейчас у меня есть еще один контракт на участок площадью 170 акров. Я владею 20 жилыми домами и небольшим офисным комплексом. Моя идея заключается в том, чтобы мой бизнес приносил пассивный доход.

В нашей великой стране добиться благополучия может каждый, но нужно это заработать!



Майк Мендоза

Феникс (штат Аризона).

Опыт — 19 лет.

Предыдущая деятельность — профессиональный бейсболист (команда *Houston Astros*).

ИТОГИ РАБОТЫ за 2001 год

Сделки — 348.

Объем продаж — 60 млн долл.

Личная прибыль — 1,79 млн долл.

КОМАНДА

Продавцы — 15 лицензированных агентов по недвижимости.

Ассистенты — координатор по листингам, координатор по сделкам, административный помощник, бухгалтер.

О СЕБЕ

Начало. Для меня недвижимость стала первым делом, которое я рассматривал как работу. Я никогда не считал бейсбол работой. Деньги не были для меня главным в бейсболе. Самое большее, что я зарабатывал в высшей лиге, было 32 500 долл. в год, так что мне нечего было терять. Я заметил, что многие люди стремятся заниматься недвижимостью, чтобы увеличить свои доходы. Я же рассматривал недвижимость как интересное занятие.

Мой отец всегда много работал. В чем-то я пошел по его стопам. Он занимался продажами. Он проработал в *Wrigley Chewing Gum Company* более тридцати лет.

Мой бизнес развивался неторопливо, но с каждым годом доходы росли. Честно говоря, я никогда не думал, что смогу заработать столько денег, сколько зарабатываю сейчас. Мне всегда казалось, что если я заработаю большие деньги, то только в бейсболе.

Ключ к успеху. Я никогда не заставляю свою команду заниматься только листингами или только покупателями. Я понимаю их, потому что всегда был не только менеджером, но и агентом по недвижимости. Они работают от своего имени, хотя всякий раз, как они регистрируют дом, там написано «команда Майка Мендозы». Все строится на команде. Мы продвигаем команду, поддерживаем команду и придерживаемся мнения, что лучше работать в команде, а не в одиночку.

Я всегда стремился нанимать людей со стороны, чтобы было время заняться тем, что мне нравится. Начал поступать так довольно давно, думаю, поэтому мой бизнес развивается быстрее, чем обычно. Я не боялся нанимать дополнительный персонал для выполнения определенной работы, чтобы самому заняться более прибыльным делом, чем, например, обработка документов.

Привлечение клиентов. Я бы сказал, что большинство клиентов к нам приходит благодаря листингам. Считаю, что, если у риэлтора нет листингов, ему мало кто будет звонить. Многие клиенты приходят ко мне по рекомендации, но это и неудивительно после 19 лет работы на рынке. Я всегда старался сделать что-то для общества. Помогаю местным благотворительным обществам: Молодежной христианской организации и Торговой палате.

Планы. Моя команда сейчас развивается быстрее, чем прежде. Мне 47 лет, и я хотел бы отойти от дел к тому времени, как мне исполнится 55, а мои дети закончат колледж. Хотелось бы больше заниматься региональным бизнесом и проводить больше консультаций и тренингов. Главное — найти подходящего человека, который сможет занять мое место.



Грег Нойман

Сан-Диего (штат Калифорния).

Опыт — 21 год.

Предыдущая деятельность — профессиональный бармен с 15-летним стажем.

ИТОГИ РАБОТЫ за 2001 год

Сделки — 356.

Объем продаж — 113 млн долл.

Личная прибыль — 3 млн долл.

КОМАНДА

Продавцы — Дженнифер (бизнес-партнер) и восемь агентов по продажам.

Ассистенты — офис-менеджер/директор по маркетингу, два ассистента по сделкам, координатор по листингам и курьер.

О СЕБЕ

Начало. Я проучился год в колледже и проработал 15 лет барменом. При этом знал, что единственный способ заработать большие деньги без образования — заниматься продажами... чего-то крупного. И подумал: дома как раз подходят.

На самом деле первые полтора года я продолжал работать в баре по ночам, а недвижимость продавал днем.

Однажды вечером я составлял предложение о продаже недвижимости на 1 млн долл. и спешил, потому что должен был идти на свою смену в бар. Я сказал себе: «Минуточку, я собираюсь заработать на этой сделке 30 тыс. долл., но бегу

в бар, чтобы заработать 100!». Тогда я позвонил своему начальнику и сказал, что опоздаю.

Ключ к успеху. Мне всегда было легко заниматься недвижимостью. Люблю заключать сделки. Я знаю, как преодолевать трудности и избегать конфликтов. Я знаю, как разговаривать с людьми, и делаю так, чтобы они чувствовали себя комфортно, когда им приходится уступать.

Я делал все неправильно... Я плохо обращался с деньгами. Купил офис без опыта владения недвижимостью и объединил его с другим офисом. Пытался заработать все деньги мира. Наконец я нашел человека, чтобы поручить ему административные хлопоты, а самому быть просто агентом по недвижимости.

Я начал с десяти продаж, потом их стало двадцать три, затем тридцать. Потом нанял помощника, и мой бизнес вырос почти вдвое. В то время я работал по десять часов в день семь дней в неделю. Сейчас, благодаря моей команде, у меня восемь выходных в месяц. Я никогда не работаю по воскресеньям и беру три отпуска в год. Несмотря на это, за последний год мой бизнес принес свыше 1,6 млн долл. чистого дохода.

Вдохновение. Я всегда чувствовал, что этому нет конца. Возможности в сфере недвижимости не ограничены. Вы можете стать кем угодно.

Привлечение клиентов. Я продвигу изменения на рынке, а не просто принимаю свершившиеся факты. Вот для чего я изучил передовые методы маркетинга. Я размещаю цветные рекламные блоки (они привлекают больше внимания) и рассылаю 200 открыток по каждому листингу и каждому объекту.

Для меня образец для подражания — известный риэлтор Алан Доум. Он научил меня определять границы рынка и более эффективно распоряжаться временем.



Элейн Нортроп

Элликот-Сити (штат Мэриленд).

Опыт — 30 лет.

Предыдущая деятельность —
домохозяйка.

ИТОГИ РАБОТЫ за 2001 год

Сделки — 159.

Объем продаж — 71 млн долл.

Личная прибыль — 1,8 млн долл.

КОМАНДА

Продавцы — один специалист
по продажам.

Ассистенты — директор по маркетингу (муж), офис-менеджер, бухгалтер, координатор по листингам и помощник по административной работе.

О СЕБЕ

Начало. Мой муж оставил меня с двумя маленькими детьми, и я с удовольствием стала играть роль жертвы. Через полгода мне это надоело, и я погрузилась в работу. Еще через полгода я продала недвижимости на общую сумму 1 млн долл.

Ключ к успеху. Я научилась использовать творческую визуализацию. Я видела мой успех и представляла, как моя жизнь становится лучше. Чем больше радужных картин я себе рисовала, тем сильнее менялась моя жизнь.

Я наблюдала за другими успешными агентами и начала делать то, что делали они. Каждый день ставила

себе более высокую цель. «Удвоить текущие результаты» — это был мой девиз, и он работал.

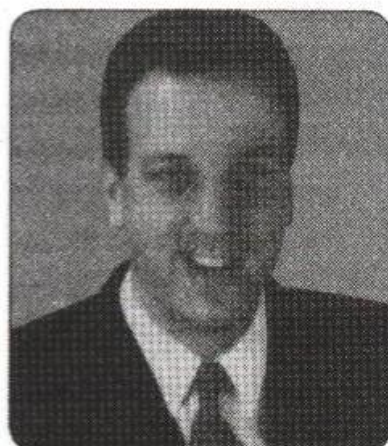
Я довольно рано наняла помощника. Мне нравилось заниматься продажами, но не нравилась бумажная работа.

Вдохновение. Недвижимость для меня — это не работа, а образ жизни.

Прежде всего, вы должны внутренне настроиться на успех, затем — поставить цели и стремиться к их достижению. Поверить в себя.

Привлечение клиентов. Я даю много рекламы. Покупаю от десяти до двенадцати полос в семейных журналах и целую полосу каждое воскресенье в местной газете. Я описываю каждый дом, включенный в листинг, и его историю. Наша реклама привлекает внимание.

Я рассылаю около 300 объявлений о листингах и продажах, но прямыми почтовыми рассылками не занимаюсь. Кроме того, провожу вечеринки для клиентов.



Джо Ротшильд

Кейти (штат Техас).

Опыт — 21 год.

Предыдущая деятельность — занимался телефонными продажами и сдачей квартир в аренду.

ИТОГИ РАБОТЫ за 2001 год

Сделки — 597.

Объем продаж — 106,9 млн долл.

Личная прибыль — 2,6 млн долл.

КОМАНДА

Продавцы — три агента по продажам и руководитель отдела продаж (брат).

Ассистенты — финансовый менеджер (жена), менеджер по листингам, директор по маркетингу, координатор по обратной связи с покупателями, два координатора по заключению сделок, два секретаря и курьер.

О СЕБЕ

Начало. После колледжа я сразу попал в продажи — телефонные продажи. Я не боялся звонить людям или стучаться в двери. Это просто способ ведения бизнеса.

Занимался продажей земли, а потом сдавал в аренду квартиры. Однажды помог людям снять квартиру, потом — дом, а затем — купить дом.

Мне хотелось заниматься собственным бизнесом, поэтому я основал компанию *Rothchild Realty* и купил франшизу. Через некоторое время я понял, что это прибыльное дело.

Сейчас у меня девять административных служащих и четыре агента по продажам. Моя жена занимается финансовыми вопросами и находит новые квартиры. Брат руководит командой агентов по продажам. Я занимаюсь листингами и провожу ежедневно от трех до пяти встреч по листингам шесть дней в неделю.

Ключ к успеху. Для меня ключ к успеху в сфере недвижимости — это знание своего дела, своего продукта, качественный сервис, забота о клиентах, ориентация на системы и поддержание репутации.

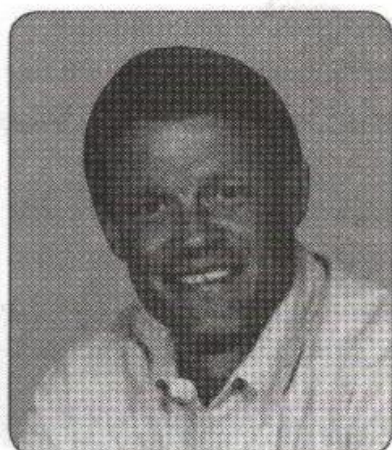
Я держу руку на пульсе своего бизнеса. Наблюдаю за всем, как ястреб, и слежу, чтобы каждый был занят своим делом. Я внушаю каждому человеку ответственность за его действия.

К тому же стараюсь быть настойчивым и целеустремленным во всем, чем я занимаюсь. Мне говорили, что мои цели недостижимы, но это только разжигало мой задор: я хотел во что бы то ни стало доказать им, что они неправы. Я верю, что настойчивость и решительность позволяют преодолеть любые препятствия.

Привлечение клиентов. Мы разрабатываем много источников, но у нас есть основной маркетинговый план — газеты, семейные журналы и Интернет. Таблички с надписью «Продается» приносят нам свыше 7 тысяч потенциальных клиентов в год.

Я всегда ориентируюсь на рекламу в местных СМИ, в которых могу удерживать лидерство без огромных затрат.

Планы. Сейчас я в большей степени стремлюсь получить пассивный доход. Я управляю тридцатью объектами недвижимости, которые сдаются в аренду, включая четыре коммерческих здания. Моя цель — получать пассивный доход от аренды в размере 1 млн долл. в год.



Билл Райан

Чандлер (штат Аризона).

Опыт — 28 лет.

Предыдущая деятельность —
учеба в колледже, продавец.

ИТОГИ РАБОТЫ за 2001 год

Сделки — 281.

Объем продаж — 54 млн долл.

Личная прибыль — 1,4 млн долл.

КОМАНДА

Продавцы — шесть агентов по работе с потенциальными покупателями.

Ассистенты — офис-менеджер, координатор по сделкам, координатор по листингам, менеджер по работе с клиентами и два человека в отделе управления недвижимым имуществом.

О СЕБЕ

Начало — сразу после колледжа я попал в недвижимость. Я родился и вырос в Аризоне, так что мне было довольно легко здесь работать. Наше население раньше составляло 15–20 тысяч человек, а сейчас достигло отметки 200 тысяч. Это была моя рыночная ниша, и с течением времени она только увеличивается.

Ключ к успеху. Я учился думать и действовать как бизнесмен. Если вы не считаете свое занятие бизнесом, оно никогда не станет таковым.

Я всегда стремлюсь учиться. Дистанционное образование — это здорово! Теперь я умею делать то, чему меня учили, — ставить цели и воплощать их в жизнь. Сейчас я учу других, как быть успешным, и мне это нравится.

У меня был 24-летний помощник, но только когда четыре года назад в качестве офис-менеджера я взял на работу Керри, мой бизнес качественно изменился. Она удвоила свой доход, а я — свой бизнес.

Привлечение клиентов. Раньше я занимался всем подряд, но сейчас предлагаю более специализированные услуги. Я перестал давать рекламу в семейных журналах и на «Желтых страницах». Мой бизнес рос по-прежнему, а я сэкономил 40 тыс. долл.

Разрабатывая каналы привлечения клиентов, вы постепенно узнаете, куда нужно вкладывать деньги. После запуска новой программы не торопитесь делать выводы о ее эффективности — подождите полгода-год.

Раз в месяц я рассылаю письма 3 тысячам потенциальных клиентов в городе и 12 тысячам — в сельской местности. Я также рассылаю от 200 до 400 объявлений о продаже и продвигаю собственный интернет-сайт.

Другой бизнес. Налоговая реформа 1986 года сильно ударила по мне. Вместо ежегодного прироста в 4 млн долл. я получил падение прибыли на 2 млн долл. Это был хороший урок. Я понял, что лучше придерживаться направления, в котором я специалист, — жилой недвижимости. Сейчас я владею 20 зданиями и каждый год покупаю еще два. Мне нравится этим заниматься.



Рассел Шоу

Феникс (штат Аризона).

Опыт — 24 года.

Предыдущая деятельность —
страховой агент, сотрудник радио
и телевидения.

ИТОГИ РАБОТЫ за 2001 год

Сделки — 383.

Объем продаж — 50,6 млн долл.

Личная прибыль — 1,5 млн долл.

КОМАНДА

Продавцы — два агента по работе с потенциальными покупателями и один специалист по листингам.

Ассистенты — два менеджера по сделкам, менеджер по листингам, офис-менеджер и административный помощник. Жена одновременно занимается продажами и организационными вопросами.

О СЕБЕ

Начало. Я вышел из страхового бизнеса, поэтому прекрасно знал, как создавать хорошую клиентскую базу.

Ключ к успеху. Сначала я вообще не умел набирать персонал. Сейчас стал умнее. Лучшая идея, которую я когда-либо воплотил, — это поручать все делать другим. Моя жена лучше меня разбирается в рекрутинге. Поэтому я поручил ей заниматься персоналом и управлять офисом. Сейчас я совсем не управляю офисом, по правде, без меня там лучше справляются.

Я не работал с покупателями, за исключением одного соседа, с 1993 года. В прошлом году мы заключили 519 соглашений о листинге по итогам 912 встреч. И я не составляю предложений — этим занимаются мои ассистенты по контрактам.

Раньше я упускал практически всех покупателей. Причем я знал, что могу потерять бизнес. Но сейчас, благодаря нашей прекрасной команде по продажам, мы заключаем гораздо больше сделок.

Моя работа — управлять бизнесом, заниматься маркетингом и стремиться к тому, чтобы бизнес работал на нас.

Вдохновение. Агенты не должны заикливаться на одной конкретной сделке, которую они почти заключили, а должны думать о бизнесе в целом. Если вы хотите узнать реальные потери, постарайтесь вспомнить всех потенциальных клиентов, с которыми вы так и не связались, и не сожалейте об одном ушедшем клиенте.

Мне поставили диагноз — рак, поэтому большую часть прошлого года я не работал. Но мой бизнес рос. Я не появлялся на работе, а по результатам это был мой лучший год.

Привлечение клиентов. Используйте все свои силы и способности, чтобы построить собственный бизнес. Я проработал на радио и телевидении 12 лет, сейчас сам пишу рекламные ролики на радио и веду собственное радишоу. Пишу также сценарии комедий.

В моей базе данных 5 тысяч клиентов, которым я пишу каждый месяц. Я рассказываю о сделках, которые нам удалось заключить, и вкладываю в письма различную полезную информацию.

Что бы вы ни делали, думайте, чем вы можете помочь клиенту.



Шерри Уилсон

Пурсевиль (штат Вирджиния).

Опыт — 18 лет.

Предыдущая деятельность —
учитель средней школы.

ИТОГИ РАБОТЫ за 2001 год

Сделки — 351.

Объем продаж — 102,6 млн долл.

Личная прибыль — свыше 3 млн долл.

КОМАНДА

Продавцы — шесть специалистов по продажам и два стажера.

Ассистенты — управляющий, менеджер по листингам, менеджер по контрактам, старший помощник, координатор по рекламе, секретарь, координатор по специальным проектам и два курьера, работающих неполный рабочий день.

О СЕБЕ

Начало. В середине 1984 года, когда я еще была преподавателем в школе, я решила получить лицензию агента по недвижимости. Мне всегда нравилось читать журналы по недвижимости и следить за состоянием этого рынка. Мы как раз только переехали за город, и заниматься недвижимостью мне было интересно.

Я подумала, что могу продавать один или два дома в год и быть полезной людям. Мне нравится помогать людям, поэтому я и начала заниматься этим. Я по-прежнему работала преподавателем

в школе полный рабочий день, однако за один год мне удалось стать лучшим риэлтором района. Я очень боялась, что мне просто повезло. Думала: после получения лицензии поработаю год-два и брошу. Но с тех пор каждый год я оказываюсь лучшим риэлтором района по объемам продаж или по листингам.

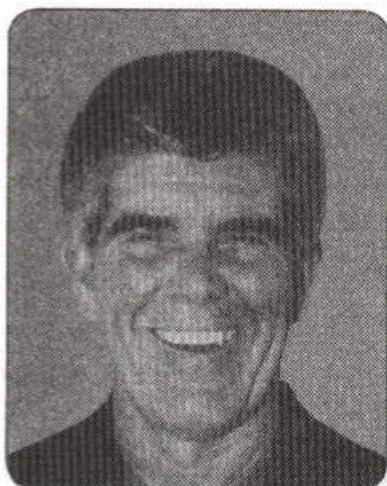
Ключ к успеху. Мне всегда помогали. Первые полгода у меня был помощник на полставки. Еще до того, как все риэлторы заговорили о важности команды, у меня уже работали люди, выполнявшие обязанности, которые были мне не по душе.

Я очень последовательна во всем, что делаю. Всегда смотрю в будущее. Никогда не считаю комиссионные и учу своих агентов поступать так же, чтобы добиться успеха.

Я думаю и всегда буду думать о том, как помочь другим достигнуть поставленных целей.

Привлечение клиентов. Люди, которые обращаются по рекомендации, и реклама. Я не использую прямых почтовых рассылок. Где бы я ни была — в магазине, ресторане, кинотеатре, — везде встречаю людей, которые узнают меня. Значительную часть моего бюджета я расходую на рекламу.

Другой бизнес. Я владею агентством по недвижимости и 15 инвестиционными объектами. Я волновалась, что мне никогда не удастся выйти на пенсию, и решила каждый год покупать по одному объекту.



Тим Вуд

Биз-Беар-Лейк (штат Калифорния).

Опыт — 27 лет.

Предыдущая деятельность —
типографский рабочий в газете.

ИТОГИ РАБОТЫ за 2001 год

Сделки — 275.

Объем продаж — 38 млн долл.

Личная прибыль — 1,45 млн долл.

КОМАНДА

Продавцы — два лицензированных агента по недвижимости (один из которых сын Вуда), которые берут на себя 25% листингов и помогают Тиму заниматься оставшимися 75%.

О СЕБЕ

Ассистенты — два менеджера-продавца, а также компаньоны, занимающиеся ипотечными кредитами и депонированием, поэтому потребности в координаторе по листингам нет.

Начало. Первые пять лет я думал только о том, сколько могу заработать. Думал, что, зарабатывая 100 тыс. долл. в год, стану миллионером. Я водил Porsche. Тратил много денег — все, что зарабатывал, и у меня были проблемы с налогами. Так прошли первые пять лет.

Ключ к успеху. Следующие двадцать лет с кровати по утрам меня поднимали

отнюдь не деньги. Я обнаружил, что для меня гораздо важнее осуществлять свои мечты.

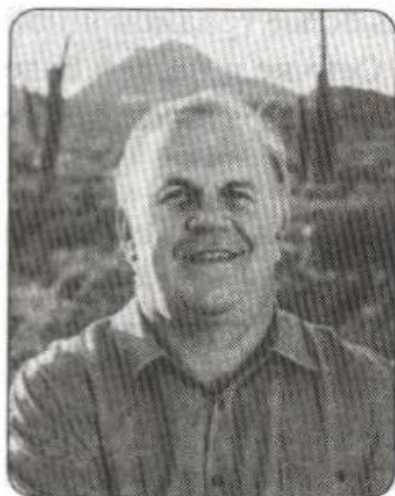
Я верю, что мечты стоят больше, чем цели. Цели — это просто некие вехи, которые приближают к мечтам.

Вдохновение. Моим вдохновением было желание стать совершенно независимым. Идеальный день я представляю таким образом: я еду вниз по дороге на горном велосипеде, с развевающимися волосами, без рубашки, в порванных джинсах. Я направляюсь в почтовое отделение. Там открываю ящик № 315 и вытаскиваю из него желтовато-коричневый конверт с чеком на 100 тыс. долл. — и так каждый день! Чтобы реализовать эту мечту, я встаю в 3:19 каждое утро!

Другой бизнес. Вуд владеет агентством по недвижимости и фирмой, занимающейся ипотечными кредитами.

Совет. Не усложняйте бизнес. Заработать 1 млн долл. проще, чем многие думают. Вы должны быть терпеливы. Недостаток терпения ведет к потерям. Каждый хочет заработать миллион, но немногие могут терпеливо добиваться этой цели. Послушайте, мне понадобилось двадцать лет, чтобы заработать миллион долларов. Два года спустя у меня уже было 3 млн долл. К концу этого года я буду иметь 5 млн долл. Многие не знают, что такое терпение. Оно может быть союзником или противником, и ваша задача заключается в том, чтобы сделать его своим союзником.

Планы. В этом году мы заключили 275 сделок. На следующий год у нас запланировано свыше 500 сделок. Продавцы принесут 50, 55 или 60 млн долл., и мы получим комиссионный доход в размере около 2,2 млн долл.



Дон Железняк

Скотсдейл (штат Аризона).

Опыт — 14 лет.

Предыдущая деятельность —
квартирные синдикаты/финансовое
планирование.

ИТОГИ РАБОТЫ за 2001 год

Сделки — 491.

Объем продаж — 77 млн долл.

Личная прибыль — 2 млн долл.

КОМАНДА

Продавцы — один человек, мой сын
Райан, который работает в недвижимо-
сти с 1997 года.

Ассистенты — один человек, Ди Энн,
которая занимается всей администра-
тивной работой и координирует сделки.

О СЕБЕ

Начало. В 1984 году я переехал из Мин-
несоты в Аризону. Заработал свыше
100 млн долл. на синдикатах в недви-
жимости, но решил заняться продажей
недвижимости. Я развивал свой бизнес,
работая с инвесторами: помогал им нахо-
дить перспективные объекты и вклады-
вать деньги в «сложную» недвижимость
с выгодными ипотечными кредитами.
Одни просто покупали и перепродава-
ли дома, другие приводили их в порядок
и затем продавали.

Около ста человек, с которыми я под-
держиваю отношения, обращались ко

мне повторно. Два года назад мы занялись более традиционной работой с продавцами и покупателями. Сейчас в нашей базе данных тысяча клиентов, но большинство сделок происходит благодаря рекомендациям старых клиентов.

Ключ к успеху. Я люблю работать, но не беру на себя слишком много. Об этом мне постоянно напоминает моя жена.

Я сосредоточился на работе, чтобы увеличивать обороты и пассивную прибыль от бизнеса и проектов, которыми владею.

Я принял важное решение, наняв помощника. Если вы хотите, чтобы на вас работали профессионалы, нужно хорошо им платить.

У меня замечательный бухгалтер, который разбирается в бизнесе, что можно сказать далеко не обо всех его коллегах. Но собственный бюджет я веду сам и тщательно слежу за отчетом о прибылях и убытках.

Планы. Пока мой сын Райан занимается листингами и работает с покупателями, я думаю о будущем. У меня есть семь коммерческих проектов (в основном офисные помещения) и 3 тысячи участков, которые требуют инвестиций. Это надежный источник прибыли в будущем.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Образец отчета о прибылях и убытках



Образец отчета о прибылях и убытках

Категория	Всего за месяц, долл.
ДОХОД	
4000 Доход от операций с жилой недвижимостью	
4010 Доход от реализации листингов	
4020 Перепродажа	0,00
4030 Новые дома	0,00
4040 Переезд	0,00
4050 Доход от реализации листингов — другое	0,00
Всего: 4010 Доход от реализации листингов	0,00
4110 Доход от продаж	
4120 Перепродажа	0,00
4130 Новые дома	0,00
4140 Переезд	0,00
4150 Доход от продаж — другое	0,00
Всего: 4110 Доход от продаж	0,00
Всего: Доход от операций с жилой недвижимостью	0,00
4200 Коммерческая недвижимость	
4210 Доход от реализации листингов	
4220 Существующий	0,00
4230 Новый	0,00
4240 Доход от реализации листингов — другое	0,00
Всего: 4210 Доход от реализации листингов	0,00
4310 Доход от продаж	
4320 Существующий	0,00
4330 Новый	0,00
4340 Доход от продаж — другое	0,00
Всего: 4310 Доход от продаж	0,00
Всего: 4200 Коммерческая недвижимость	0,00

4810 Доход от сдачи жилой недвижимости в аренду	0,00
4815 Доход от коммерческого лизинга	0,00
4820 Доход от рекомендаций	0,00
Общий доход	0,00

СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДАЖ

5010 Выплаченное комиссионное вознаграждение	
5020 Специалистам по работе с покупателями	0,00
5030 Специалистам по листингам	0,00
5040 Различные расходы на реализацию	0,00
5050 Выплаченное комиссионное вознаграждение — другое	0,00
Всего: 5010 Выплаченные комиссии	0,00
5200 Скидки	0,00
Общая себестоимость продаж	0,00

Валовая прибыль	0,00
------------------------	-------------

РАСХОДЫ

6019 Бухгалтерский и налоговый учет	
6020 Реклама	
6040 Газеты	0,00
6050 Журналы общей направленности	0,00
6060 Профильные журналы	0,00
6070 Радио	0,00
6080 Телевидение	0,00
6090 Рекламные щиты	0,00
6100 Интернет	
6110 Дизайн	0,00
6120 Поддержка веб-сайта	0,00
6130 Главная страница/доступ/электронная почта	0,00
6140 Интернет — другие расходы	0,00
Всего: 6100 Интернет	0,00

6140 Сувенирная продукция	0,00
6150 Визитки	0,00
6155 Таблички «Продается»	0,00
6160 Флаеры	0,00
6165 Прямая почтовая рассылка	0,00
6170 Телемаркетинг	0,00
6175 Телефонные номера на 1-800	0,00
6177 Интерактивный автоответчик	0,00
6020 Реклама — другие расходы	0,00
Всего: 6020 Реклама	0,00
6180 Автомобиль	0,00
6185 Процентные выплаты	0,00
6190 Бензин	0,00
6195 Эксплуатационные расходы	0,00
6199 Автомобиль — другие расходы	0,00
Всего: 6180 Автомобиль	0,00
6200 Банковские услуги	
6205 Чеки	0,00
6210 Плата за обслуживание	0,00
6215 Банковские услуги — другие расходы	0,00
Всего: 6200 Банковские услуги	0,00
6215 Благотворительные взносы	0,00
6220 Обслуживание компьютерной техники	0,00
6225 Обучение	0,00
6230 Книги	0,00
6235 Информационные бюллетени	0,00
6240 Аудио- и видеоматериалы	0,00
6245 Семинары	0,00
6250 Подписка на журналы	0,00
6255 Обучение — другие расходы	0,00
Всего: 6225 Обучение	0,00
6260 Контрактные служащие	0,00
6270 Техническая поддержка	0,00

6280 Консалтинг	0,00
6290 Контрактные служащие — другие расходы	0,00
Всего: 6260 Контрактные служащие	0,00
6290 Копии	0,00
6300 Отчеты по кредитам	0,00
6310 Подарки для клиентов	0,00
6315 Амортизация	0,00
6320 Отчисления	
6330 MLS	0,00
6340 NAR	0,00
6350 Другие отчисления	0,00
6355 Отчисления — другие расходы	0,00
Всего: 6320 Отчисления	0,00
6360 Аренда оборудования	
6370 Копировальный аппарат	0,00
6380 Факс	0,00
6390 Компьютер	0,00
6400 Мобильный телефон	0,00
6410 Пейджер	0,00
6420 Аренда другого оборудования	0,00
6425 Аренда оборудования — другие расходы	0,00
Всего: 6360 Аренда оборудования	0,00
6430 Проценты	0,00
6440 Страховка	
6450 Ошибки и пропуски	0,00
6460 Имущество	0,00
6470 Автомобиль	0,00
6480 Оборудование	0,00
6485 Страховка — другие расходы	0,00
Всего: 6440 Страховка	0,00
6490 Юридические расходы	0,00
6500 Сейфы	0,00

6510 Продукты питания	0,00
6520 Канцелярские товары	
6530 Бумага	0,00
6540 Другие канцелярские товары	0,00
6545 Канцелярские товары — другие расходы	0,00
Всего: 6520 Канцелярские товары	0,00
6550 Фотографии	0,00
6560 Почтовые марки	0,00
6570 Печать (материалы нерекламного характера)	0,00
6580 Техобслуживание	0,00
6590 Аренда офиса	0,00
6600 Ремонт и эксплуатация	
6610 Офис	0,00
6620 Компьютеры	0,00
6630 Факс	0,00
6640 Копировальный аппарат	0,00
6650 Другие расходы на амортизацию	0,00
6660 Ремонт и эксплуатация — другие расходы	0,00
Всего: 6600 Ремонт и эксплуатация	0,00
6670 Заработная плата	
6680 Управленческий персонал	0,00
6690 Специалисты по листингам	0,00
6700 Специалисты по работе с покупателями	0,00
6710 Административный персонал	0,00
6720 Курьеры	0,00
6730 Заработная плата — другое	0,00
6735 Заработная плата — другие расходы	0,00
Всего: 6670 Заработная плата	0,00
6740 Телефонная связь	
6750 Телефонная линия	0,00
6760 Международные звонки	0,00
6765 Пейджер	0,00

6770 Мобильный телефон	0,00
6775 Голосовая почта	0,00
6780 Автоответчик	0,00
6790 Факс-линия	0,00
6800 Радио	0,00
6810 Выделенная линия для доступа в Интернет	0,00
6815 Телефонная связь — другие расходы	0,00
Всего: 6740 Телефонная связь	0,00

6820 Налоги	
6830 Налоги FICA ¹	0,00
6840 Налоги FUTA ²	0,00
6850 Налоги SUTA ³	0,00
6860 Федеральный подоходный налог	0,00
6880 Налоги штата	0,00
6890 Налоги — другие	0,00
Всего: 6820 Налоги	0,00

6900 Поездки	0,00
--------------	------

Общие расходы	0,00
---------------	------

Чистый доход	0,00
--------------	------

ДРУГИЕ ДОХОДЫ

7000 Другие доходы	
7100 Участие в прибыли	0,00
7110 Процентный доход	0,00
7120 Разный доход	0,00
7130 Другие доходы — другое	0,00

¹ FICA (Federal Insurance Contributions Act) — федеральный налог на зарплату в США.

² FUTA (Federal Unemployment Tax Act) — федеральный налог в поддержку занятости населения в США.

³ SUTA (State Unemployment Tax Act) — налог в поддержку занятости населения в данном штате.

Общие другие доходы	0,00
Другие расходы	0,00
Чистые другие доходы	0,00
Чистый доход	0,00

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Образец бухгалтерского баланса



Образец бухгалтерского баланса

Категория	Всего за месяц, долл.
АКТИВЫ	
Текущие активы	
Банковские счета	
1010 Текущий счет	0,00
1020 Депозитный счет	0,00
Всего счетов	0,00
Счета к получению	
1300 Счета к получению	0,00
Всего счетов к получению	0,00
Основные фонды	
1600 Компьютеры	
1601 Стоимость компьютеров	0,00
1602 Компьютеры — амортизация	0,00
1603 Компьютеры — другие расходы	0,00
Всего: 1600 Компьютеры	0,00
1610 Автомобили	
1611 Автомобили — стоимость	0,00
1612 Автомобили — амортизация	0,00
1613 Автомобили — другие расходы	0,00
Всего: 1610 Автомобили	0,00
1620 Мебель и бытовые приборы	
1621 Мебель и бытовые приборы — стои- мость	0,00
1622 Мебель и бытовые приборы — амор- тизация	0,00
1623 Мебель и бытовые приборы — другие расходы	0,00
Всего: 1620 Мебель и бытовые приборы	0,00

1630 Оборудование	
1631 Оборудование — стоимость	0,00
1632 Оборудование — амортизация	0,00
1633 Оборудование — другие расходы	0,00
Всего: 1630 Оборудование	0,00
Всего основные фонды	
Другие активы	
1700 Возмещаемые депозиты	0,00
1710 Предоплата за услуги	0,00
1800 Расходы на открытие предприятия	0,00
Всего других активов	0,00
Всего активов	0,00
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ	
Обязательства	
Текущие обязательства	0,00
Счета к уплате	0,00
2010 Счета к уплате	0,00
Всего счетов к уплате	0,00
Кредитные карты	
2020 Кредитные карты	0,00
Всего кредитных карт	0,00
Другие текущие обязательства	
2100 Отчисления в федеральные фонды	0,00
2110 Отчисления в FICA	0,00
2120 Отчисления в фонды штата	0,00
2130 Отчисления в FUTA	0,00
2140 Отчисления в SUTA	0,00
2200 Федеральный подоходный налог к оплате	0,00
Другие текущие обязательства	0,00

Всего текущих обязательств	0,00
Долгосрочные обязательства	
Векселя к оплате	
2710 Векселя к оплате	0,00
Всего долгосрочных обязательств	0,00
Всего обязательств	0,00
Собственный капитал	
3000 Стартовый капитал на начало периода	0,00
3100 Обычные акции	0,00
3900 Нераспределенная прибыль	0,00
Всего собственного капитала	0,00
Всего обязательств и собственного капитала	0,00

От авторов

IT'S NOT ABOUT THE MONEY...
It's about being the best you can be!

"Whether you are just getting started or a veteran in the business, this is the step-by-step handbook for seeking excellence in your profession and in your life."

—Mark Victor Hansen, Co-creator of the *New York Times* bestselling series
Chicken Soup for the Soul, Co-author of *The One Minute Millionaire*

The **Millionaire**
Real Estate
Agent

GARY KELLER

WITH DAVE JENKS AND JAY PAPASAN

Команда авторов книги «Как стать миллионером, продавая недвижимость» окончательно сформировалась летом 2002 года, но базис для нее был заложен в середине 1980-х годов, когда я занялся активными поисками апробированных моделей достижения успеха на рынке недвижимости. Идеи, собранные тогда, были затем испытаны и усовершенствованы сотнями практикующих риэлторов (одно только перечисление их имен и фамилий может занять страниц десять). Я от души благодарю всех этих тружеников за помощь и понимание задач. Позднее, когда мы создали Keller Williams University, Дейв Дженкс, соавтор этой книги, помог мне адаптировать и сформулировать эти идеи, параллельно составляя инструкции и разрабатывая учебные материалы для наших тренингов Mega Agent Boot Camps.

Идея этой книги родилась в июне 2002 года. На одном из собраний членов Mega Agent Mastermind Group — организации, которая объединяет ведущих агентов по недвижимости, — мы задались вопросом: «А что нужно для того, чтобы заработать миллион?» Весь день мы посвятили «мозговому штурму», анализу предложенных идей и разработке моделей, которые позднее легли в основу чернового варианта этой книги. Итак, прекрасно отдавая себе отчет в том, сколько людей помогли мне в работе над этой книгой, я в первую очередь все же хотел бы поблагодарить тех, кто принимал тогда участие в нашем собрании.

Их вклад был особенно ценным, когда мы снова встретились в августе 2002 года и они предоставили отзывы о черновом варианте. И поэтому я сердечно благодарен всем, кто изображен на двух фотографиях, размещенных на следующей странице.

Я хотел бы также отдельно отметить тех «риэлторов-миллионеров», которые любезно согласились дать интервью. Эти агенты — одни из лучших в нашем бизнесе, их опыт и мудрость вдохновляют не меньше, чем их успехи на рынке. И поэтому я хотел бы поблагодарить всех риэлторов-миллионеров, которые поделились с нами своими опытом, мудростью и секретами успеха. Вот их имена: Уильям Барнс, Глен Колдерон, Крис Кормак, Дэвид и Джуди Крокет, Рейчел Де Ханас, Алан Доум, Валери Фицджеральд, Джек Гросс, Мэри Харкер, Джерри Махан, Кристина Мартинес, Ронни и Кэти Мэтьюз, Майк Мендоза, Грег Нойман, Элейн Нортроп, Джо Ротшильд, Джилл Радлер, Билл Райан, Рассел Шоу, Джон Той, Барбара Уилсон, Шерри Уилсон, Тим Вуд и Дон Железняк. Большой вклад в организацию и проведение этих интервью внесли Роланд



Mega Agent Mastermind Group, первое собрание (слева направо)

Первый ряд: Пэтти Анкона, Джуди Джонс, Бетси Шефф, Крис Кормак, Мэри Чартерс, Кристина Уайз-Андерсон и Терри Бренкус. *Второй ряд:* Мелисса Кинг, Терри Пескаторе, Рей Уэйн, Стив Шефф, Пегги Ричи, Джоанна ЛаБуда, Никки Убальдини, Линда Мак-Киссак, Джим МакКиссак и Мэри Зик. *Третий ряд:* Стив Джонс, Аарон Ланкастер, Дейв Джонс, Джефф Пантанелья, Марк Николсон, Энди Аллен, Майк Мендоза, Мартин Баума, Кэти Кортни, Гари Убальдини, Гари Келлер, Брэд МакКиссак, Шон Хили, Рик Джиа и Дебби Зойс



Mega Agent Mastermind Group, второе собрание (слева направо)

Первый ряд: Дэвид Рейц, Лайза Пинсон, Одри Бьенц, Пэм О'Брайант, Холли Нил, Ширли Мейнерс, Кэрол Ройс, Шерри Паффер, Мэрибет Тимайер, Брэд Паффер и Лори Уолл. *Второй ряд:* Джин Арант, Зак Сестина, Дэн Харкер, Рик Диттемор, Том Брандт, Гари Келлер, Рич О'Брайант, Пег Брекстон и Ларри Уолл

Кастильо, организовавший запись всех интервью; Мишель Лорино и Мо Андерсон, которым удалось согласовать время для встречи с одними из наиболее занятых представителей нашей индустрии; Оливия Л. Фагерберг, которая расшифровывала записи всех интервью; и Линда Хендерсон, которая помогала Оливии, когда нас поджимали сроки.

Особо я хотел бы поблагодарить авторов и наставников, которые здорово помогли мне в процессе работы над этой книгой: Билла Барретта, Дейва Бесона, Говарда Бринтона, Брайана Баффини, Карлу Кросс, Чарли Далхаймера, Дэррил Дэвис, Майка Ферри, Майкла Гербера, Аллена Ф. Хэйнджа, Марка Виктора Хансена, Грегга Хердера, Дона Гоббса, Томми Хопкинса, Кэрол Джонсон, Даниэль Кеннеди, Роберта Т. Кийосаки, Дэвида Нокса, Лори Мур-Мур, Стива Мюррея, Джерри Росси, Джо Штумпфа, Флойда Уикмана, Рика Уиллиса и Пэта Зэби. Они «оживили» материал этой книги, сделали его логичным и стройным.

Я хотел бы также выразить благодарность своим коллегам Мо Андерсон, Даррену Бьену, Пэт Фланэри, Шерон Гиббонс, Стиву Шлютеру, Мэри Теннант, Джо Уильямсу и Марку Уиллису за ценные советы и рекомендации; нашей команде из Keller Williams University — Келли Пархэм, Молли Браун, Тамми Круп, Ксине Ситон, Джоди Гей и Крису Малейко, чья неустанная работа над сбором материалов для этой книги значительно облегчила процесс ее написания; нашей команде дизайнеров в составе Шеннон Купер, Райана Кучеры и Джастин Смит — за ценные соображения по поводу обложки книги и ее внутреннего оформления; Стиву Саймону и Кристин Мартин за их усилия по продвижению книги, грамотную маркетинговую кампанию и житейскую мудрость; Кэти Фэм, которая помогла получить отзывы на книгу от самых уважаемых представителей нашего бизнеса; Валери Воглер-Стайп за усилия по «охране» моего рабочего времени, а также за помощь в анализе диаграмм и редактировании; Гари Джентри и Элси Осборн, самым замечательным риэлторам из всех мне известных, за их веру, помощь и преданность делу; Марку Виктору Хансену, которого я знаю уже более двадцати пяти лет, за поддержку и духовное наставничество; Ким Кийосаки, которая продолжала консультировать меня даже тогда, когда слегла с гриппом; Линн Морган, моему первому непосредственному руководителю в сфере недвижимости, за ценные советы и веру в меня; Национальную ассоциацию риэлторов и Канадскую ассоциацию риэлторов за неустанную работу

на благо агентов, покупателей и продавцов недвижимости; а также членов всех местных организаций риэлторов, ассоциаций риэлторов штатов и провинций, которые являются движущей силой нашей индустрии.

Дейву Дженксу и Джею Папазану, соавторам этой книги, я благодарен за стремление довести этот проект до победного конца, за готовность идти на жертвы и за стопроцентную самоотдачу. Исключительная способность Дейва выражать сложные идеи в простой и запоминающейся форме, его огромный опыт работы на рынке недвижимости и экономический талант стали просто бесценным вкладом в общее дело. Издательский и писательский опыт Джея нам оченьгодились. Благодаря его редакторской и писательской работе весь процесс приобрел логичность и последовательность. Я глубоко признателен вам обоим.

Я также хотел бы выразить благодарность издательству *McCraw-Hill Trade* и редактору Ричарду Нарраморю за поддержку и советы. Также выражаю признательность за добросовестную работу и помощь сотрудникам *The Philip Lief Group* — в частности, Филипу Лифу, Джуди Линден, Линн Кирк, Мэрибет Феделе, Джилл Корот и Энни Джен.

Особую признательность я хотел бы выразить моим родителям — ведь именно они дали мне необходимое образование и распахнули передо мною двери в этот бизнес. Поистине неоценимую помощь в ходе работы над этим проектом мне оказали моя любимая жена Мэри и сын Джон. Я также благодарен Создателю, который помогает мне во всех начинаниях.

Наконец, я хотел бы поблагодарить тебя, мой читатель. По своему опыту я знаю, что лучшие идеи всегда являются продуктом творчества многих людей. Именно поэтому я прошу тебя поделиться своими соображениями относительно возможных изменений, которые следует внести в текст, и впечатлениями от работы с предлагаемыми моделями. Твое мнение обязательно будет учтено в ходе работы над новыми изданиями книги.

Gary Kellner
807 Las Cimas Parkway
Suite 200
Austin, Texas 78746
gary@millionaireagent.com
(512) 327-3070
www.millionaireagent.com

Об авторах



Гари Келлер (справа)
с соавтором Дейвом Дженксом

Гари Келлер



Гари Келлер — основатель и председатель правления компании *Keller Williams Realty International*. Помимо писательской, преподавательской и консалтинговой деятельности, он осуществляет стратегическое руководство *Keller Williams* и другими компаниями. Вместе с партнером Джо Уильямсом в 1983 году Гари основал агентство недвижимости *Keller Williams Realty*. Компания занялась франчайзингом в 1987 году, а в 1999 — открыла представительство в Канаде. С 1995 года до настоящего времени *Keller Williams Realty* — одно из самых быстрорастущих агентств недвижимости в США, а его объемы продаж за этот период увеличились более чем на 700%.

Уроженец Хьюстона (Техас), в 1973 году Гари получил степень бакалавра в области маркетинга и торговли недвижимостью в университете Бейлор (Техас). Свою карьеру он начинал как агент по недвижимости, затем стал менеджером.

Гари во всем поддерживают его жена Мэри Флюгер и сын Джон Кристиан. Свободное время Гари посвящает игре на гитаре, чтению, просмотру кинофильмов, спорту, семье и друзьям.

Дейв Дженкс

Дейв Дженкс — декан Keller Williams University и вице-президент аналитического отдела компании *Keller Williams*. До своего прихода в компанию в 1996 году был президентом и генеральным директором компании *Century 21 South Central States*.

Родился Дейв в Ниагара-Фолс, городке на западе штата Нью-Йорк. Окончил Нью-Йоркский университет в Олбани с дипломом бакалавра в области математики и физики. Позже он получил степень магистра по педагогике в Колгейтском университете и продолжил обучение в докторантуре Мичиганского университета по специальности «психология образования».

В сфере недвижимости Дейв работает с 1981 года. Он преподавал в институте Дейла Карнеги и руководил собственной компанией по подготовке кадров, *Leadership Connection, Inc.* Дейв любит путешествовать, читать (особенно научную фантастику) и заниматься спортом. Себя он называет «представителем свободного предпринимательства будущего».

Джей Папазан

Джей Папазан — писатель и редактор. Прослушал курс писательского мастерства в Нью-Йоркском университете. Его статьи публиковались в изданиях *Texas Monthly* и *Memphis Magazine*. Несколько лет работал редактором в издательстве *HarperCollins Publishing*, где подготовил к печати такие бестселлеры, как «Body-for-Life» Боба Филлипса и «Go for the Goal» Мии Хэмм. В свободное время ходит на рыбалку, играет в футбол и готовит. Живет в Остине, штат Техас, с женой Венди и котом Бубу.