

Майк Микаловиц

Метод **ТЫКВЫ**



Как стать лидером
в своей нише без бюджета

Майк Микаловиц

**Метод тыквы. Как стать лидером в своей
нише без бюджета**

Введение

Представьте, что вы хотите купить хорошую тыкву. Вы сажаете своих детей в машину и едете на ближайшую ферму. Когда вы добираетесь туда, то видите бесконечное множество оранжевых, зеленых и коричневых плодов. Вы ищете идеальную тыкву, но на вид они все одинаковы. К тому же много плохих: либо треснувшие, либо помятые, либо жутко напоминают вашу тещу.

И лишь когда вы уже заплутали в лабиринте грядок, вы обнаруживаете ее – самую большую тыкву из всех, что вам приходилось видеть. Она огромна, как «великая тыква» Чарли Брауна^[1]. Она такая большая, что сложно поверить, что она настоящая.

Ваши дети бегут к этому чуду природы, крича, что ничего подобного в жизни не видели, и вам приходится признаться, что так оно и есть. На фоне этой великанши все остальные тыквы на поле кажутся маленькими, и вы удивляетесь, как это не заметили ее сразу. И несмотря на то, что она огорожена, а табличка рядом гласит: «Победительница конкурса, не для продажи», ваши дети умоляют купить ее. «Ну пожалуйста! Мы хотим только эту тыкву!» Вы ходите вокруг, поражаясь ее выдающимся качествам. Вы достаете телефон и начинаете фотографировать своих детей на фоне небывалой «ягоды» и строчите эсэмэски друзьям, убеждая их, что они просто обязаны приехать и увидеть собственными глазами это чудо природы.

Тыква как магнит притягивает других людей. Они идут по полю, не замечая других, меньших тыкв, их взгляды прикованы к оранжевому гиганту. Лысый парень удивляется: «Как это вообще возможно?» Застегнутая на все пуговицы женщина замечает: «Ясно, что это генная мутация». Мальчишка – школьник младших классов

предполагает: «Наверное, у фермера есть какие-то суперсекретные витамины для овощей!» Изумленный и сбитый с толку тинейджер говорит: «Чувак, она выглядит, как будто Джабба Хатт^[2] обрюхатил баскетбольный мяч».

Есть что-то абсолютно неотразимое в том, чтобы быть наивысшим достижением, будь то самое сильное, или самое быстрое, или самое уникальное. Фермер со своей экстраординарной тыквой на поле выигрывает. У любого.

То же верно и для предпринимателя. Однако большинство предпринимателей пыhtят, чтобы в итоге получить маленькие, обычные, ничем не примечательные тыквы. В бизнесе как на фермерском поле: маленькие компании, которые выращивают подобные незадачливые предприниматели, настолько незначительны, что потребители зачастую не видят их, раздавливают или без раздумий оставляют гнить на бахче.

Чтобы вырастить успешный бизнес, ваша компания должна быть невероятно притягательной. Посредственности проигрывают, их оставляют гнить в поле. Только уникальные – *лучшие* – побеждают.

Вы, наверное, думаете: «Спасибо, капитан! Но неужели ты и правда считаешь, что я здесь надрываюсь изо всех сил, чтобы построить убогую средненькую компанию? Ты уж лучше скажи, что еще я должен сделать, чтобы быть лучшим».

Все просто. Вам не нужно делать больше – вам нужно действовать по-особенному. Вам следует представить себя фермером, выращивающим тыквы.

Да, вы все прочли правильно. Фермером, выращивающим тыквы. Но не просто *каким-то* фермером, выращивающим тыквы. А сумасбродным, помешанным, в комбинезоне, жующим соломинку фермером, выращивающим тыквы, – одним из тех людей с сельской ярмарки, что посвящают свою жизнь выращиванию пятисоткилограммовых тыкв, про которые рассказывают в вечерних выпусках новостей. Оказывается, что эти фермеры лучше, чем кто-либо другой, знают секретную формулу серьезного

предпринимательского успеха: сажать плодородные семена, распознавать наиболее перспективные тыквы, уничтожать оставшиеся плети и возвращивать лишь *те* тыквы, которые обладают наибольшим потенциалом.

В этой книге я рассказываю, как, применяя те же стратегии, которые используют фермеры для выращивания своих гигантских тыкв (и использую я, очень оригинально называя их Методом Тыквы), я смог запустить две компании стоимостью в несколько миллионов долларов к своему тридцатому дню рождения, завоевать дурную славу у топовых фирм, а потом по очереди помочь последним радикально вырастить свой бизнес. Я не только поделюсь историями своего и их успеха, но и, что самое важное, научу вас применять эти же идеи в вашем бизнесе.

И помните: про обычные тыквы всегда забывают. Только гигантские тыквы привлекают толпы людей и живут на открытках и любительских видео на YouTube вечно. Гигантская тыква – это легенда. А если это вы вырастили такую, то и *вы* станете легендой.

Вы начали свой бизнес не для того, чтобы сливаться с остальными, с трудом сводить концы с концами или сэкономить на частный дом престарелых. Вы начали свой бизнес, потому что вы хотели построить нечто удивительное, нечто существенным образом меняющее качество вашей жизни.

Стива Джобса все восхваляли за его многочисленные успехи и инновации, и нет никакого сомнения в том, что Apple стала одной из по-настоящему выдающихся компаний на планете благодаря именно его видению. Но его вклад выходит за рамки инноваций. На момент смерти Джобса в Apple работали почти 47 тысяч сотрудников, тысячи субподрядчиков, и так или иначе компания вдохновила бесчисленное множество предпринимателей на создание бизнеса, который обслуживает Apple и ее клиентов. Это огромный вклад в нашу культуру, выходящий за рамки того, как мы слушаем музыку или общаемся с миром.

Теперь это легенда.

И вы тоже сможете вырастить легендарную компанию.

И вы это уже знаете. Вы знаете, что для того чтобы быть успешным, вы должны быть самой уникальной тыквой на поле. Я написал эту книгу не ради того, чтобы сказать вам это. Я написал эту книгу, чтобы показать вам, как именно вырастить ее, дать вам проверенную работающую систему, которая освободит вас из предпринимательского капкана и создаст наиболее привлекательный бизнес в вашей индустрии.

Я написал свою первую книгу «Стартап без бюджета»^[3] для тех, кто хочет начать свое дело, но думает, что для этого ему не хватает образования, ресурсов, импульса, квалификации и капитала. Я написал ее для миллионов подающих надежды людей, которые не боятся трудной работы и используют свой шанс для того, чтобы достичь поставленных целей. Я написал эту книгу и для того, чтобы снабдить предпринимателей инструментами, необходимыми для успеха в фазе стартапа собственного бизнеса. Та книга была о посеве семени, а эта – о том, как вырастить из него большой урожай.

С момента выхода «Стартапа без бюджета» в 2008 году я поговорил с тысячами предпринимателей: на конференциях по всему миру, в различных телевизионных и радиопрограммах, посвященных вопросам бизнеса, где я выступал экспертом; в ходе дискуссий о статьях, которые я написал для больших и маленьких изданий; в моем блоге (исключительно эксцентричном) и лицом к лицу. Я поговорил с теми, кто ищет путь наверх – или выход из положения.

Поэтому я знаю из первых рук, что отрезвляющая статистика справедлива. Предприниматели стараются изо всех сил, но, пойманные в капкан бесконечного процесса «продай это – сделай то», они начинают думать, что ситуация безнадежная, безвыходная, а сами они попали в ловушку. Не важно, сколько ночей напролет они работали, не важно, сколько футбольных матчей своих детей они

пропустили, – большинство предпринимателей не в состоянии подобраться хоть сколько-нибудь близко к мультимиллионной отметке и даже к намного меньшему показателю.

Я написал «Метод Тыквы» для всех тех предпринимателей, которые обратились ко мне с просьбой: «Помоги! Ну что-то же должно сработать!» Я написал ее для людей, измученных предпринимательской мечтой, которая обернулась ночным кошмаром. Я написал ее для предпринимателей, нуждающихся в проверенной системе, которая помогла бы им преодолеть критический момент и устремиться к величию. Я написал ее для каждого из тех предпринимателей, кто заинтересован иметь успешный бизнес. И я написал эту книгу для каждого предпринимателя, который хочет внести свой вклад в этот мир.

В этой книге – ключ к вашему предпринимательскому освобождению.

Следуя Методу Тыквы шаг за шагом, вы построите бизнес, который убирает с дороги конкурентов, как магнит притягивает клиентов и, как бы избито это ни звучало, наконец даст вам жизнь вашей мечты.

Глава первая

Гигантская тыква спасет вашу жизнь

«Ты же не хочешь быть таким, Майк»

Фрэнк, мой семидесятилетний бизнес-наставник, сделал паузу, чтобы убедиться, что я *действительно* внимательно слушаю. Мы все утро разговаривали о стратегии, и от чудовищного перенасыщения информацией моя голова уже была готова взорваться. Фрэнк – из «величайшего поколения»^[4], с внешностью Реджиса Филбина^[5], надевает костюм каждый день, даже в собственном доме. Он настолько скромный, что вы никогда не догадаетесь, что он построил компанию стоимостью в восемьдесят миллионов долларов.

– Каким? – спросил я.

– Стариком, у которого остался всего один орех... свисающий из его шорт. Человеком, который работал как вол пятьдесят лет, а потом оказался сидящим в ржавом садовом кресле, полумертвым, со стекающей вниз по подбородку слюной.

А, *таким*.

Фрэнк дал мне ясно понять: «Если ты не изменишь свою бизнес-стратегию, ты никогда ничего не сделаешь. Ты убьешь себя в попытках построить мультимиллионный бизнес, но в конце концов лишь останешься разбитым, грустным человеком, живущим на социальное пособие, разочарованно оглядывающимся на прожитые годы».

Ну уж нет. Это так далеко от моего представления о пенсии – с потягиванием «Маргариты» где-нибудь на пляже и любованием закатом вместе с моей прекрасной женой. Но увы, я знал, что уже двигаюсь в этом направлении. У меня за плечами пять лет предпринимательской деятельности, но нет ничего. Ну, хорошо, почти ничего – у меня все еще есть оба моих ореха... пока.

Я был чокнутым рабом своего бизнеса, и все, что я получил взамен, – это красные прыщи от стресса по всему лицу (я так и не выяснил, что это было). Это были безумные дни. А то редкое

время, что я проводил с женой и пятилетним сыном, я на самом деле проводил не с ними – я сидел за компьютером, висел на телефоне, говорил о бизнесе или думал о бизнесе, абсолютно не сосредоточиваясь на двух самых важных людях в моей жизни. Полный беспорядок. Может, вам знаком этот сценарий. Может, вам очень хорошо знаком этот сценарий. А может, у вас тоже все лицо покрыто красными прыщами.

За четыре года моя Oltec, компания компьютерных технологий, выросла из несуществующей фирмы в предприятие с доходом почти в миллион долларов. Сильно, правда? Нет. Просто кошмар. Наши расходы были такими высокими, денег было так мало, что слова о том, что мы заработали миллион, казались шуткой – жестокой-жестокой шуткой. Валовой доход не значит ничего, когда твой секретарь делает больше, чем ты. Я едва мог содержать собственную семью и постоянно был в стрессе, пытаясь создать бюджет, чтобы каждый сотрудник моей команды мог содержать свою семью.

Я страдал от болезни «если бы только», которая поражает большинство предпринимателей на промежуточной стадии. Я постоянно думал: «если бы только я мог работать больше...», или «если бы только у меня был инвестор...», или «если бы только я мог заполучить одного крупного клиента – я бы сразу зажил жизнью, о которой мечтал». Поэтому я ускорялся, ускорялся, ускорялся, твердо веря, что я уже близко к цели. Но, как хомячок в колесе, я надрывался и при этом ничего не достигал. Что-то должно было случиться. Я не хотел закончить на фабрике одного ореха по пусканию слюны.

Я вздохнул, достал свой ноутбук и сказал: «Ну хорошо, Фрэнк. Что я должен делать?»

Что привело тебя сюда, не приведет тебя туда

Идея создания Olmec родилась там, где рождаются самые блестящие идеи, – в баре. (Поднимите руки те, чей первый бизнес-план был написан на салфетке из-под бокала с пивом. Я так и думал.) Мне было двадцать три, и я работал техником в сервисной компьютерной компании. В один пятничный вечер я пошел выпустить пар с Крисом, моим другом с детского сада. Я жаловался на своего босса – по какому поводу, уже не помню, – но на самом деле я искал выход из положения. Мои разглагольствования быстро переросли из «я умнее его, я работаю больше, чем он, я знаю больше о бизнесе, чем он» в «босс – идиот!». Четырнадцать коктейлей спустя Крис и я договорились уволиться с осточертевших нам работ и открыть наш бизнес – компьютерный сервис.

Это была классическая история возмездия, и я очень скоро обнаружил, что у этого сценария как минимум три проблемы. Во-первых, в то время как пьяная отвага помогает вам победить первоначальные страхи, планирование бизнеса в пьяном угаре полностью уничтожает рациональные мысли, которые, как оказывается, нужны, чтобы начать свое дело. (Вот тебе на!) Во-вторых, для того чтобы вести бизнес, необходимо еще много всего помимо того, чтобы только находить и делать работу. (Кто знал?) В-третьих – и это, пожалуй, самое досадное из всего, – владение собственным бизнесом не освобождает тебя автоматически от тяжелой рутины, именно которая и побуждает тебя напиваться. (Сюрприз!)

Помните, как вы, заведенный адреналином и надеждами, начинали свой бизнес? Ваша мечта была грандиозной, потому что нужна очень большая мечта, чтобы оторвать вас от дивана и заставить сделать хоть что-то. Когда я закрывал глаза, я видел свою

мечту: я миллионер, я глава мегауспешной компании, живущий прекрасной беззаботной жизнью.

Но когда я открыл глаза, жестокая действительность предстала передо мной во всей своей красе. У нас не было клиентов и, что еще хуже, не было даже идей, где их взять. Теперь вы понимаете, почему через неделю с момента, как я уволился, я был охвачен ужасом. Тотальным. Абсолютным. До дрожи. Вам знакома постоянная мысль «я неудачник», которая пульсирует у вас в голове, когда вы изо всех сил пытаетесь сделать что-то великое? Так вот, эта мысль бегущей строкой беспрерывно курсировала по моему мозгу. Что если я не смогу продавать? Что если я потерплю неудачу? Что если мне придется приползти к моему кретину-боссу и умолять его взять меня снова на работу?

Страх стимулировал меня к действиям. Другого варианта не было. Но была одна маленькая проблема: я не имел ни малейшего понятия о том, как завоевать клиентов. Поэтому я начал стучать в двери. Буквально. (Что? Так ведь делают в фильмах. В старых фильмах.) Я искал любого клиента: большого, маленького, близкого, далекого, от таксiderмистов до страховых агентов – и говорил «да» любому из тех, кто проявлял хоть малейший интерес к тому, что я предлагал, независимо от того, чего они требовали.

«Мне придется провести шесть часов за рулем, чтобы установить вам компьютерную мышку? Нет проблем».

«Сделаю ли я вам пятидесятипроцентную скидку и Интернет на 120 дней? Естественно».

«Смогу ли я отремонтировать вашу старинную компьютерную систему, даже если я ничего о ней не знаю и мне придется провести два дня за чтением инструкции толщиной тридцать сантиметров, которая написана на французском одним китайским парнем, который не говорит по-французски? Конечно. Почему нет?»

В те первые несколько месяцев с момента запуска и Крис, и я носились как угорелые. Соблюдал ли я распорядок дня? Конечно, соблюдал. Если я не спал, я работал. Регулярно. Я был негордый:

работал по ночам, чтобы собрать денег, или спал у клиентов в офисе. Я перевез жену и пятилетнего сына в единственное безопасное место, которое я мог себе позволить, – в квартиру в доме престарелых, где средний возраст жильцов был между восьмидесятю и смертью (некоторые, я подозреваю, были немного старше смерти) и где жильцы вставали в три часа ночи, чтобы пропылесосить, или померить шагами пол, или посмотреть телевизор так громко, что только глухие могут выдержать. И если вы еще не сложили одно к одному, большинство из них были глухими.

Olmec начала приносить неплохие деньги, потом больше денег, а потом хорошие деньги. Но независимо от того, сколько зарабатывала компания, у нас все еще было мало в остатке. И даже несмотря на то, что у нас сейчас были клиенты, я по-прежнему работал с пяти до девяти (это значит с пяти утра до девяти вечера) восемь дней в неделю. Я все еще бегал за клиентами. Я все еще говорил «да» любому позвонившему Тому, Дику и Хэрриет. Изнуряющей рутины никак не становилось меньше.

Спустя два года в бизнесе я уперся в стену. Я выгорел, потерял здоровье, и то же самое случилось с Крисом. Но все же страх потерпеть неудачу и потерять все заставлял меня двигаться. Как раз в это время у меня на лице появились эти красные прыщи. На наших рождественских семейных фотографиях мое лицо наряднее, чем елка. И все же я продолжал твердить себе: «Должен быть просвет, должен настать момент, когда этот бизнес перейдет на вторую скорость и вся эта тяжелая работа окупится». Для меня решение было очевидным: просто продолжать гнать машину, работая все усерднее и усерднее, пока не сломается машина или не сломаюсь я сам.

Два года спустя, в 2000 году, Small Business Administration (SBA)^[6] назвала меня молодым предпринимателем года. А через мгновение президент одного престижного банка предложил мне ссуду в 250 тысяч долларов на развитие бизнеса. Итак, я вроде бы должен был подняться. Но нет. Для внешнего мира все выглядело так, будто

я живу в идеальном мире, но правда была в том, что ничего особенно не изменилось. Я все так же был прикован к своему бизнесу, продвигаясь так же тяжело, как это было всегда. Сколько бы мы ни зарабатывали, с деньгами по-прежнему было туга. Я думал: «Если предпринимательство ведет к благосостоянию, то почему я так плохо себя чувствую?»

Тут появился Фрэнк, мой персональный Йода. Я познакомился с ним на самой первой своей встрече в торговой палате. В комнате, полной самонадеянных и безнадежных продавцов, он был единственным, кто не приставал ко мне. Он просто сидел в углу и наблюдал. Его правда не волновало, найдете вы его или нет в качестве советника. Ему и не надо было волноваться: будучи президентом крупной компании медицинского профиля, он без особых усилий поднял ее оборот с восьми до восьмидесяти миллионов долларов, и поэтому ему не нужны были ни работа, ни деньги. Для него это была забава – ему хотелось стать советником молодых предпринимателей.

Я нанял его и постарался следовать его советам. (Я правда так и сделал.) Я постарался стать таким предпринимателем, как это слово понимал Фрэнк: «Ты еще не предприниматель, Майк. Предприниматели не делают большую часть работы. Они выявляют проблемы, находят возможности и затем строят процессы, позволяющие другим людям выполнять работу». Потому что до встречи с Фрэнком я был в лучшем случае троекщиком.

Фрэнк принадлежит к типу людей, которые любят белые доски для презентаций, таблицы и графики. Может, я получал удовольствие от маркеров для досок, но каждый раз после его уроков я уходил ошарашенным и сбитым с толку. Фрэнк все говорил правильно, но я не мог понять, как *сделать* то, о чем он мне говорил. Он обозначал на карте пункт Б, а я был в пункте А и не мог увидеть линию, которая соединяет их. Я бы попытался применить его стратегии позже, когда у меня появится время, но его у меня никогда не было.

Во время одного из своих уроков Фрэнк вкратце описал мне калоприемник, коим могло стать мое будущее. Фрэнк сказал: «Если ты не хочешь закончить свои дни, как старик с одним орехом, ты должен урезать список своих клиентов».

Урезать наш список клиентов? Он с ума сошел? Я чуть не умер, пока нашел их. Если уж на то пошло, нам нужно было *больше* клиентов. А как же мы этого достигнем, если я начну сокращать список?

«Отсортируй клиентов по уровню дохода, – сказал мне Фрэнк. – Затем выбери десять клиентов, которые платят больше всех, и раздели их на две категории: хорошие клиенты и все остальные – от просто скучных клиентов до тех, которые раздражают тебя настолько, что ты сжимаешься от ужаса, когда они звонят тебе. Оставь лучших клиентов, которые платят больше всех, и убери остальных. Всех до одного».

Фрэнк сошел с ума! Он, должно быть, надышался маркерами. Я сказал себе, что, если избавлюсь от всех клиентов, которые меня раздражают или которые не приносят мне много баксов, я разорюсь. Мне придется уволить людей и переехать в маленький офис – или, что более вероятно, я пойду работать в три смены в Denny's^[7].

Я понимал, что это простая стратегия. И она, очевидно, сработала у Фрэнка. Потому что у него были тому доказательства: тонны денег. Законные ликвидные средства. Но тем не менее это меня жутко пугало. Я просто не мог понять, как на самом деле можно отказаться от клиентов, которых я сначала так тяжело искал, а потом старался сделать счастливыми. Это казалось абсолютно бредовым – сказать «нет» клиенту, деньгам, потенциальным рекомендациям...

Но мысль о том, что я могу закончить свои дни, как старик с одним орехом, пугала меня *еще больше*.

Я последовал совету Фрэнка. Отчасти. Я набросал приблизительный список хороших и не-таких-хороших клиентов. Я с удовольствием вычеркнул нескольких уродов, которые наживались на мне тысячу раз. Но до конца я дело не довел. Дело в том, что

Фрэнк дал мне большое домашнее задание, и выполнить его полностью, одновременно гоняясь за клиентами – да, я все еще хотел больше клиентов, – было просто невозможно.

Каждый раз, когда я пытался сконцентрироваться на списке, меня отвлекали то какие-то неотложные рабочие дела, то требующие внимания клиенты, то счета, то фонд зарплаты сотрудников... Как и большинство предпринимателей, я был на все руки мастер. Я надевал титул трудоголика как орден за отвагу. А поскольку я никогда не делал этого из соображений выживания, то по-прежнему вел бизнес – и свою жизнь – с бешеной скоростью. Стариk с одним орехом преследовал меня во сне. Он сидел у меня на плече и жестоко насмехался надо мной. Да, все так, он сидел у меня на плече, и я даже не хочу говорить вам, где висел его орех.

Ну ладно, я был душевнобольным, но не безнадежно больным. Я знал, что стариk с одним орехом был плодом больного воображения и моего стресса. Но я переживал. Я выберусь когда-нибудь из этой рутины? Заработка ли я когда-нибудь столько денег, сколько люди думали, что я получаю? Или я закончу свои дни беззубым, слюнявым, лысым, прыщавым и разбитым?

А потом в один из дней тыква весом в полтонны спасла мою жизнь.

Святой Грааль на тыквенном поле

Был октябрь, и местная газета опубликовала статью о фермере, который вырастил гигантскую тыкву – победительницу конкурса тыкв. Этот парень не был просто фермером – он был помешанным фермером, одержимым выращиванием огромных тыкв. Он посвятил свою жизнь тому, чтобы побить государственный рекорд, – и вот он сидит рядом с самой огромной тыквой, которую мне когда-либо доводилось видеть, на борту своего грузовика и улыбается так, будто выиграл в лотерею. Мне просто необходимо было знать: как он вырастил тыкву-мамонта весом в полтонны?

Вот как в статье описали процесс выращивания гигантской тыквы:

Шаг первый. Посадить перспективные семена.

Шаг второй. Поливать, поливать, поливать.

Шаг третий. По мере роста регулярно удалять больные или поврежденные побеги.

Шаг четвертый. Полоть как бешеный. Не должно быть ни одного листочка или корешка, только если это не тыква.

Шаг пятый. Когда тыквы подрастут, выбрать наиболее сильные и быстро растущие. Затем удалить все малообещающие. Повторять до тех пор, пока на каждой плети не останется по одной тыкве.

Шаг шестой. Сконцентрировать все внимание на большой тыкве. Ухаживать за ней круглосуточно, как за ребенком, и охранять ее, как вы охраняли бы свой первый «мустанг» с откидным верхом.

Шаг седьмой. Наблюдать, как она растет. В последние дни сезона это происходит так быстро, что вы реально можете это видеть.

«Черт подери!» – подумал я. У фермеров, выращивающих тыквы, есть секретная формула большого предпринимательского успеха. Для меня это стало моей карточкой «Бесплатно освободитесь из

тюрьмы»^[8]. Святым Граалем. Недостающим звеном. Моим счастливым билетом. (Да, всем этим и даже большим, намного большим.) Это был ответ, которого я искал многие годы: я должен обращаться со своей компанией, как с гигантской тыквой!

Если вы беспокоитесь, не выжил ли я из ума, то вот что я понял, когда прочел статью:

Шаг первый. Определите и используйте ваши самые сильные природные стороны.

Шаг второй. Продавайте, продавайте, продавайте.

Шаг третий. По мере роста вашего бизнеса удаляйте всех мелких, «гнилых» клиентов.

Шаг четвертый. Никогда не позволяйте никому и ничему отвлекать вас. Пусть иногда это кажется «новыми возможностями» – будьте тверды: немедленно устраняйте их.

Шаг пятый. Определите своих лучших клиентов и уберите остальных, малообещающих.

Шаг шестой. Сконцентрируйте все внимание на лучших клиентах. «Удобряйте» и защищайте их, выясните, чего они хотят больше всего, и, если это сочетается с тем, что вы лучше всего умеете делать, дайте им это. Затем повторите то же самое – услугу или продукт – для максимально возможного числа таких же хороших клиентов.

Шаг седьмой. Наблюдайте, как ваша компания растет до гигантских размеров.

Когда я визуализировал такого тыквенного фермера, поливающего, подкармливающего, любящего, охраняющего и заботящегося об одной большой тыкве, исключая все остальные, я отчетливо понял, каким должен быть мой следующий шаг. Маниакальная сосредоточенность фермера на выращивании огромной ягоды уступала лишь сосредоточенности серийного убийцы, и все, чем он занимался, – это следовал своей простой формуле снова и снова, в результате чего выращивал нереально

огромные тыквы. Для выращивания гигантских тыкв фермер использовал тот же метод, что рекомендовал мне Фрэнк, говоря про необходимость сокращения «списка клиентов». Если бы я сконцентрировался на моих лучших клиентах, как тот чокнутый фермер, я бы тоже смог вырастить свой бизнес до размеров гигантской тыквы. Теперь это было понятно. Это был путь из сегодняшнего дня (пункта А) туда, где я хотел быть (пункт Б).

Наконец-то ко мне пришло прозрение. Раньше основой развития нашего бизнеса был страх, а он только отдался Olmes от валового дохода в миллион: боясь потерять накопленное, мы бы так никогда и не пришли к миллионным доходам. Совет Фрэнка начал доходить до меня. Стратегия «говори-«да»-любому» со временем теряла актуальность, и рост действительно остановился. Я слишком разбрасывался, тратил свою энергию, обслуживая клиентов, которые сводили меня с ума и никогда не сделали бы меня богатым. Обслуживая их, я отнимал драгоценное время у тех клиентов, работа с которыми давала мне наслаждение, и тех, которые *могли* сделать меня богатым.

Я также тратил время на то, чтобы уладить вопросы, решить которые я был не в силах, вместо того чтобы делать то, что я умею делать хорошо. Я писал рекламные и маркетинговые сообщения, чтобы заставить всех и каждого (и их мам тоже) постучать в нашу дверь. Я делал работу для «гнилых» клиентов, пытаясь разобраться, как их лучше обслужить. Я игнорировал лучших клиентов, которые только-только начали расти. Вместо того чтобы поливать существующие семена, я поверх них сеял новые, вытесняя первые. Все время я только сажал семена, при этом плохо поливал их, никогда не пропалывал и не удобрял.

Я прекрасноправлялся с тем, чтобы определить, как лучше обслуживать клиентов и разрабатывать системы для повторения таких услуг. Но как я мог окружить заботой моих лучших клиентов, если я был слишком занят, пытаясь сделать счастливыми моих «гнилых» клиентов, притом что все они хотели разного?

Когда вы преодолели первые фазы своей предпринимательской деятельности, успех для вас уже не измеряется количеством клиентов. Если я хотел, чтобы мой бизнес развивался лучше, чем у моих конкурентов, я должен был отказаться от клиентов, которые на самом деле тянули меня назад, должен был урезать те аспекты моего бизнеса, которые не способствовали его росту, и найти новые пути обслуживания моих лучших клиентов. Как чокнутый фермер со своими тыквами-мамонтами, я должен был сосредоточить все свое внимание, время, любовь, поддержку, креативность и энергию на наиболее перспективных клиентах на моей «грядке».

Я поделился своим открытием с Крисом, и мы всерьез стали следовать Методу Тыквы.

Почти сразу же все стало проще. Результаты мы увидели мгновенно – так быстро, что в течение пары недель я смог навсегда выскочить из своего «колеса хомячка» и прекратить сходить с ума. Наши лучшие клиенты почувствовали себя рок-звездами. Наши сотрудники были счастливы. Наша чистая прибыль поднялась на несколько пунктов. Потом еще на несколько. А потом, первый раз за четыре года, я почувствовал себя настоящим предпринимателем. Ну знаете, таким человеком, который рискует и выигрывает.

Мы еще не были миллионерами, но теперь я уже знал, что существует верный способ стать ими. Я был в ударе! Я откорректировал «Метод Тыквы», сделав свою версию, и в процессе по-настоящему влюбился в искусство предпринимательства. Нет, не так: я влюбился в науку предпринимательства.

Через два года после того, как я запустил в действие мой первый Метод Тыквы, я предпочел идти своим путем и продал Крису свою долю в бизнесе. Я хотел с самого начала применять Метод Тыквы. И прямо на следующий день я открыл новую, другую, компанию. Крис продолжает использовать Метод Тыквы, и у Olmec дела идут так хорошо, что они практически печатают деньги, причем в плохие дни не меньше, чем в хорошие.

А я? А я стал одним из тех чудаков – чокнутых фермеров с тыквами, которые постоянно думают и думают об одном: как вырастить суперуспешный бизнес. Со временем я отредактировал мой старый Метод Тыквы, улучшил системы и через два года, одиннадцать месяцев и восемь дней (но кто считает?) продал мою вторую компанию за миллионы долларов одной фирме из списка Fortune 500^[9].

Я выиграл у тебя, стариk с одним орехом!

Работаем по плану

1. Найдите ответ на вопрос «почему».

Если ваша мечта – просто быть богатым, то ее недостаточно для того, чтобы вырастить серьезный успешный бизнес. Спросите себя, почему вы открыли именно этот, а не какой-то другой бизнес. Какие цели вы преследуете? Что вас «возбуждает»? Если вы знаете ответ на свои «почему», то и вашим клиентам все станет понятно. И, что еще важнее, этот ответ станет вашим компасом, а уж эта штука, будьте уверены, вам понадобится. (Вы когда-нибудь пробовали выбраться из леса без компаса?)

2. Поставьте себе цель – «норму пульса» – на этот год.

Какого дохода вы хотите достичь? Какой доход вам необходимо генерировать, чтобы заставить сердце вашего бизнеса биться сильнее (иными словами, когда вы сможете жить без вечной паники)? И не забывайте о себе. Начните с определения того, что необходимо лично вам, чтобы чувствовать себя комфортно, чтобы знать, что вы снова в строю. Затем определите, какой доход необходим вашей компании, чтобы она могла реально содержать себя. Помните: мы только хотим снова услышать «бип-бип-бип» на кардиомониторе. Позже вы сможете откорректировать свою цель относительно доходов, которая будет включать в себя все ваши страстные желания (отправить детей из малообеспеченных семей в

колледж, посмотреть мир – и покупать пирожные, когда вам заблагорассудится).

3. Правильно формулируйте вопросы.

У по-настоящему больших тыкв по-настоящему сильные корни. Мы сможем найти лучшие ответы, только если будем задавать правильные вопросы. Вместо того чтобы спрашивать: «Почему я бьюсь изо всех сил, чтобы свести концы с концами?», спросите: «Как мне приносить домой по две тысячи долларов каждый день?» Так или иначе ваш мозг найдет ответ. Напишите один из тех глобальных плохих вопросов, которые вы постоянно себе задаете в минуты, когда бьетесь головой об стену, и полностью переверните его.

Об историях в этой книге

Я люблю хорошие истории. И я написал целый ворох таких историй, чтобы помочь вам представить, как можно планировать свою работу в любой индустрии. Нет, даже не так: *непосредственно* в вашей индустрии – по Методу Тыквы. Мои истории используют все упомянутые в этой книге стратегии, включая такие, о которых вы раньше и не читали. Истории обозначены заголовком «Как планировать работу вашей индустрии по Методу Тыквы».

И чтобы было понятно, я соединил их таким образом, чтобы вы смогли увидеть бесконечные возможности, которые предлагает Метод Тыквы. Истории приводятся в конце каждой главы, и они предназначены для того, чтобы показать вам, что формула Метода Тыквы работает. Не важно, насколько сильны ваши конкуренты, не важно, как много (или мало) у вас денег в банке, не важно, сколько у вас клиентов (или их у вас нет), – она просто работает.

Каждая история включает в себя примеры того, как использовать большую часть или все упомянутые в этой книге стратегии, а не только те, которые разбираются в данной конкретной главе. Поэтому вам, возможно, захочется вернуться и перечитать истории после того, как вы прочтете книгу и узнаете все о планировании своего бизнеса по Методу Тыквы.

И чтобы было *абсолютно* понятно, в этой книге есть также масса настоящих историй – и обо мне, и о других людях. Они вплетены в каждую главу как реальные примеры из жизни предпринимателей, добившихся прекрасных результатов благодаря использованию некоторых аспектов Метода Тыквы. В настоящих историях я называю имена. Понятно, что ни один из этих сценариев не подойдет вам на сто процентов, но я надеюсь, что они вас вдохновят или, по крайне мере, подвигнут на размышления.

Наслаждайтесь!

Использование метода Тыквы для работы в вашей индустрии – Туризм

Давайте представим, что вы партнер в маленькой авиакомпании. Уложите свои сумки, пристегните ремни и уберите столик в спинку переди стоящего кресла – мы отправляемся планировать работу вашей индустрии по Методу Тыквы!

Ваша авиакомпания не может конкурировать с большими мальчиками и девочками, она не может конкурировать даже со средними авиакомпаниями. У вас пятнадцать самолетов, курсирующих короткими маршрутами между большими городами, такими как Нью-Йорк, Бостон, Филадельфия и Вашингтон. Ваши самолеты никогда не бывают полными, за исключением тех случаев, когда у другой авиакомпании какие-то проблемы. Едва ли кто-то даже знает название вашей компании – Big East Airlines^[10].

Вы пытаетесь конкурировать за счет цен, но такие компании, как Southwest и JetBlue, побеждают вас. Вы пытаетесь брать удобством, но у компаний United, Delta и American больше самолетов, больше вариантов полета и всего остального, поэтому они побеждают вас. Вы стараетесь выехать, предлагая крутые дополнительные услуги, но Virgin America опередила вас в этом на милю. Вы пытаетесь соперничать с другими компаниями по всем трем пунктам, и вот тогда начинаются проблемы. Вы убиваетесь, пытаясь опередить конкурентов, играя по их правилам и прибегая к их уловкам. Вы можете винить экономику или цены на топливо, как вам будет угодно, но дела у Big East Airlines идут все хуже.

Так все и продолжается, пока вы не решаете вести свой бизнес по Методу Тыквы. Вы начинаете с оценочной таблицы, с заполнением которой у вас были проблемы, потому что на самом деле у вас немного постоянных клиентов. Тем не менее вы

продолжаете и понимаете, что ваши худшие клиенты – это туристы, которые предъявляют неразумные требования во время полета: они хотят фильмы получше, новые наушники, больше закусок, но вашими услугами они пользуются лишь тогда, когда вы продаете билеты с пятидесятипроцентной скидкой или проводите какие-либо другие промоакции с ограниченным сроком действия. Вы на самом деле – *на самом деле* – не хотите отказываться от кого бы то ни было из клиентов, потому что вы боретесь за пассажиров. Но вы хотите сохранить и развить свой бизнес, поэтому вы все-таки делаете это. От таких клиентов избавиться достаточно просто: как только заканчиваются специальные скидки, исчезают и эти «мертвые» клиенты.

Вы выясняете, что ваши лучшие клиенты – это люди, которые покупают билеты за полчаса до отлета, которые, по иронии судьбы, пользуются вашими услугами лишь потому, что у них в последнюю минуту была назначена встреча, а во всех остальных компаниях все билеты были распроданы. Эти клиенты не являются для вас лояльными – большинство из них больше никогда не полетит вашими авиалиниями. Однако вы можете назвать десять из них с целью заполучить список их пожеланий.

Когда вы спрашиваете их: «Что мы могли бы улучшить?», они отвечают: «Ничего».

Когда вы спрашиваете: «Что вас разочаровывает в нашей индустрии?», они говорят: «Ничего». Гм-м. Это будет немного сложнее, чем вы думали. Соображая на ходу, вы говорите: «Что вас расстраивает больше всего, когда вы путешествуете?»

И вот здесь плотина прорывается. Неожиданно вы получаете целую кучу жалоб на то, как из-за дороги в аэропорт и многочисленных проверок в аэропорту на часовой перелет уходит полдня. Ваши лучшие клиенты, путешествующие в последнюю минуту, пользующиеся вашими услугами лишь тогда, когда нет других вариантов, – это сплошь руководители предприятий и профессионалы, живущие в пригородах крупных городов, и они

теряют рабочее время, когда путешествуют. Они не могут работать на заднем сиденье такси. Они не могут работать за рулем по дороге в аэропорт. Они не могут работать стоя в безумно длинных очередях на паспортный контроль и досмотры.

Вы благодарите их за помощь и устраиваете мозговой штурм со своей командой. Каким образом вы можете использовать полученную информацию, чтобы перевернуть ситуацию на 180 градусов в пользу Big East Airlines? Вы задаете ряд действительно хороших вопросов, но лишь один из них верный: «Что если мы сократим время, которое требуется пассажиру на путь до самолета, вдвое или еще больше?» Вы предлагаете прекрасное решение – запустить автобусы, которые будут забирать пассажиров на разных остановках, автобусы, которые смогут ездить по специальной выделенной полосе на дороге. И, в отличие от других компаний, занимающихся автобусными перевозками в аэропорт, ваши автобусы будут доставлять клиентов прямо к регистрационной стойке Big East Airlines. А поскольку клиенты теряют драгоценное время из-за дороги в аэропорт, вы оснастите каждый свой автобус откидными столиками, электророзетками и Wi-Fi для ноутбуков.

Вы решаете озвучить эту идею нескольким клиентам, которые поделились с вами своими переживаниями, и им ваша мысль очень нравится, но этого недостаточно для того, чтобы они расстались со своими любимыми авиакомпаниями и стали постоянно пользоваться вашими услугами. Поэтому вы возвращаетесь в офис и пишете еще несколько важных пунктов.

Во-первых, вы разрабатываете соглашение с местными церквями, находящимися рядом с остановками ваших автобусов. Соглашение позволяет вашим пассажирам парковать свои машины на их пустырях бесплатно с понедельника по пятницу (вы платите церквям, конечно). Затем за каждым автобусом вы закрепляете сотрудника, который регистрирует пассажиров на рейс уже при входе в автобус. Если у клиентов есть багаж, который должен пройти досмотр, вы проводите досмотр прямо на месте, складываете его в

автобус и передаете своему носильщику, который по прибытии в аэропорт сам относит багаж на сканирование.

Затем вы решаете сделать все возможное и создать специальную линию досмотра – только для пассажиров вашей авиакомпании. Вам придется заплатить за это, но это того стоит, ведь вы сможете осуществить мечты ваших лучших клиентов.

С вашим новым планом на руках вы опять идете к тем же клиентам и опять спрашиваете у них совета. Услышав: «Когда вы начнете применять эту новую систему?» – вы понимаете, что на верном пути. Осознавая, что развлечениям на самолетах других компаний ваши лучшие клиенты скорее предпочтут возможность быть суперпродуктивными, вы избавляйтесь от фильмов и радио на борту, которых так жаждали ваши аннулированные клиенты и которыми они всегда были недовольны. Потом вы отказываетесь от детской еды. Теперь, когда вы избавились от расходов, связанных с нежеланными клиентами, вы можете пустить часть этих денег на бесплатный Wi-Fi в самолете, консьерж-услуги или прямые трансляции каналов CNN и MSNBC.

Перед тем как запустить в действие ваш новый модный сервис, вы решаете, что сейчас самое время выделиться из толпы и прекратить всякую конкуренцию с остальными авиакомпаниями. И вы переименовываете свою компанию. Теперь вы – Elite Commuter Express («Элитный пассажирский экспресс»), вы теперь даже не называете себя авиакомпанией. Ваша ниша – это люди бизнеса, которые не хотят тратить свое время на дорогу в аэропорт, и у вас есть ключ к этим услугам. Вы придумали их!

Ваши лучшие клиенты, которые, возможно, пришли к вам потому, что застряли в такси и им ничего лучшего не оставалось, теперь хотят стать членами вашего VIP-клуба и начать бронировать билеты на ваши рейсы немедленно. Они идентифицируют себя с вашим новым названием, потому что *они пассажиры*. Они начинают рассказывать всем о вашем сервисе, и теперь большинство ваших самолетов задолго забронированы полностью.

Вы начинаете вращаться в деловых кругах, размещая рекламу в журналах для предпринимателей, в The Wall Street Journal и в популярных блогах, посвященных бизнесу. Вы спонсируете благотворительные турниры по гольфу и теннису в пригородах, где живут ваши лучшие клиенты. Вы появляетесь на торговых выставках, нацеленных на предпринимателей. Затем вы запускаете программу «Выполнить сверх того, что было обещано», которая сражает ваших лучших клиентов (теперь они абсолютно счастливы) наповал. Вы заключаете договоры с различными фирмами, которые нацелены на руководителей компаний и пассажиров самолетов, и предлагаете им протестировать свои продукты на ваших бортах. Вы раздаете шумоподавляющие наушники, высококачественные ручки, мобильные телефоны – это какое-то Рождество на сумасшедшем шоу Опры Уинфри у вас в самолете. Но при этом вы не раскрываете все карты сразу – пассажиры не знают, когда им предложат новый продукт, что означает, что ваши рейсы *всегда* полные.

Вы и глазом не успели моргнуть, а Elite Commuter Express – первая в списках авиакомпания для руководителей и предпринимателей на Восточном побережье. Ваш сервис находится на такой высоте, что о нем часто пишут в прессе, поэтому вскоре вы получаете предложение расширить сферу вашей деятельности и открыть маршруты в Лос-Анджелес, Лас-Вегас и Сан-Франциско. (Хорошо, что вы сменили название на «Пассажирский элитный экспресс», ведь «Авиалинии Большого Востока» на Западное побережье просто не летают.) А что насчет ваших цен? Вы теперь диктуете самые высокие цены. Сократить время в пути вдвое и полностью устраниТЬ все неприятности, связанные с путешествием, – это стоит недешево.

Догадаетесь, что дальше? Вам понадобится больше самолетов.

Глава вторая

Медленная, мучительная смерть

Я встретил Брюса, когда тренировал футбольную команду своего сына. Я думаю, он узнал меня, потому что после игры он направился прямо ко мне. Брюс – эдакий герой реалити-шоу Jersey Shore^[11], только постаревший. Создавалось впечатление, что когда-то давно он был сильно накачанным парнем. «Я прочел «Стартап без бюджета» и гоняюсь за вами три года», – сказал он. (Не могу вам передать, насколько сильно я волнуюсь, когда встречаю тех, кто читал «Стартап без бюджета», и насколько я благодарен читателям, когда слышу, что книга им помогла. Я и волнуюсь, и стесняюсь одновременно, потому что это воплощение моего представления о цели жизни. И когда люди просят меня оставить автограф на их экземпляре книги (сейчас я практически порочу свою репутацию) – это момент, когда я чувствую себя рок-звездой, момент, о котором я мечтал с детства. Я не про запятнанную репутацию – я про автографы.)

Когда я поблагодарил Брюса, он сказал: «Вы мне нужны. Но я не знал, как вас найти, поэтому...»

Увязнуть в работе

Брюс объяснил, что несмотря на то, что его доход составляет 700 тысяч долларов в год, он находится на грани банкротства. Он занимается флористическим сопровождением свадеб и других мероприятий, а также сдает в аренду свадебное оборудование и управляет павильоном, который предоставляет помещения для продавцов свадебных товаров и услуг. Я договорился встретиться с ним в его павильоне.

В разговоре Брюс сказал мне, что дела его настолько плохи, что ему приходится брать деньги у родителей. (Чтобы было ясно, он не парень из колледжа, который откусил больше, чем мог прожевать. Он находился в таком состоянии на протяжении вот уже двадцати лет.) Я спросил его: «Из тех продавцов, которым вы даете место в павильоне, кто зарабатывает больше всех?» Выяснилось, что это фотограф. Арендая крошечное помещение, он зарабатывает в десять раз больше, чем Брюс. И, верите или нет, Брюс обычно общается с клиентами фотографа за него самого... так как у того настолько много работы, что он не успевает показываться в павильоне.

Брюс выполняет слишком много функций, и он не просто разбит – он один оголенный нерв. В этом нет ничего удивительного: между размытым фокусом в делах и исчезающим банковским счетом всегда прямая зависимость.

Когда мы устроились на дорогой мебели в его павильоне, чтобы коротко поговорить о «следующих шагах», он говорил очень правильные вещи: «Ситуация должна измениться. Я не могу продолжать идти тем же путем. Я должен сосредоточиться». Но я знал, что он не готов. Он *думает*, что готов, потому что его жизнь – это терпящий крушение поезд, но на самом деле он просто доведен до отчаяния. Он чувствует, что зашел в тупик, но этого недостаточно для принятия жестких, смелых решений, которые помогли бы ему

сохранить бизнес. Откуда я знал, что он не готов? Оттуда, что краем глаза я мог видеть его Cadillac Escalade^[12], припаркованный во дворе. Если бы я был на его месте, этот пылесос был бы продан уже давным-давно.

Когда бизнес находится в состоянии коллапса, предприниматели проходят три этапа. На первом этапе мы отрицаем, что терпим бедствие. Кто-то спрашивает у вас, как идут дела с бизнесом, а вы говорите: «Круто! Только что заполучил крупного клиента!» Но внутри вы чувствуете, что дела идут не так уж круто и деньги утекают в трубу, причем стремительно. Но вы боитесь признаться, что лезете из кожи вон, чтобы выжить, потому что люди могут подумать, что вы ни на что не способны. Вдруг потенциальные клиенты в будущем проигнорируют вас? Вдруг ваша команда начнет в вас сомневаться? На первом этапе коллапса предприниматели отказываются признать правду, потому что их это не может с этим смириться.

Только когда в дверь нашего бизнеса стучит смерть, мы признаём, что находимся в бедственном положении. И тогда начинается этап второй. Для многих стресс на этом этапе становится частью их жизни. Они просыпаются в стрессе. Ложатся спать в стрессе. Видят стрессовые сны. Испытывают стресс из-за того, что они в стрессе. И все это по кругу. В каком-то извращенном состоянии вы начинаете гордиться тем, что находитесь в таком стрессе. «Вы думаете, у вас дела плохи? – говорите вы. – Ну хорошо, позвольте мне рассказать вам, как отвратительна моя жизнь». Но даже на этом этапе вы не предпринимаете никаких действий, потому что чувствуете временное облегчение, выпуская пар и пересказывая в деталях свои скорбные истории. Ваше это опять ставит вам подножку. Да, это выглядит иначе, но это все то же эго.

На третьем этапе мы просто поднимаем руки вверх (опять это пораженчество!) и говорим: «Жизнь отвратительна», как будто судьба имеет к этому какое-то отношение (не имеет!), а наш успех или наша неудача – полностью не в наших руках (в наших!). Вам знаком этот этап, когда вы грозите кулаком в небо и кричите:

«Почему я? Почему ты наказываешь меня? Почему я даже вздохнуть не могу?» Это этап, на котором большинство людей сдаются. Они перестают прикладывать усилия, но продолжают работать (из-под палки, как рабы) и милятся с тем, что ситуация никогда не улучшится. Вся борьба сошла на нет.

Брюс был классическим примером человека на этапе «жизнь отвратительна», но его поведение не изменилось. Он не задумался о том, почему оказался в такой ситуации – отсюда и его вычурная тачка. Многие предприниматели продолжают в том же духе, год за годом, все время находясь в крайне затруднительном положении, в постоянном стрессе, совершая все те же ошибки, которые они делали с самого начала. Ничего не меняется. Ничего не идет по восходящей, кроме их давления... и долгов... и налогов.

Спустя несколько недель после нашей первой встречи я согласился встретиться с Брюсом – выпить пива и поговорить о вариантах развития его ситуации. Он сказал: «Я не могу позволить себе заплатить за твои услуги, но ты мне нужен». Я мог понять по его изможденному внешнему виду, что надвигающаяся смерть его бизнеса начала отбирать и его здоровье. Как правило, я редко занимаюсь бизнес-коучингом, и я никогда этого не делал бесплатно. Не знаю почему, но я согласился помочь Брюсу.

Я сказал: «Я никогда этим раньше не занимался и никогда больше не буду, но я помогу тебе, а ты заплатишь за эту кружку пива». (Все же должен был быть хоть какой-то обмен, даже если это всего лишь пиво.) Лицо Брюса просияло. Я продолжил: «Я проведу с тобой три урока. Я буду абсолютно прямо говорить о том, что ты должен сделать, чтобы сохранить свой бизнес, начиная с ликвидации всех расходов на ерунду и в том числе машину. Все ненужные расходы должны уйти вон. Все побочные проекты – вон. Все клиенты, которые на самом деле клиенты *других продавцов*, – вон».

Когда я разложил по полочкам, как мы будем применять Метод Тыквы к его бизнесу, выражение лица Брюса изменилось. Он выглядел взволнованным. Может, даже слегка испуганным. Я мог

видеть, как в его мозгу крутятся мысли о расходах, которые ему «нужно» оставить, проектах, которые ему «нужно» сохранить, хаос, который ему «нужно» продолжать кормить. «Ты будешь мне сопротивляться, – сказал я. – Но если ты последуешь моему плану, ты спасешь свою компанию». Я хотел добавить: «И свою жизнь», но так как он и без того уже выглядел потрясенным, я решил, что не буду его добивать.

А потом он сказал слова, которые я слышу каждый день от предпринимателей по всему миру: «Но меня отделяет от успеха всего один клиент. Мне просто нужно заключить одну большую сделку».

Нет, Брюс не был готов. Он все еще думал, что все, что ему нужно, – это один крутой клиент, и тогда все его проблемы будут решены. Да вот только расстояние в одного клиента отделяло его от успеха уже на протяжении *двадцати лет!*

Не важно, насколько сильно Брюс хотел, чтобы эти слова были правдой, насколько сильно он в эти слова верил, но они были неправдой. И никогда не будут правдой. Никто никогда не находится от успеха на расстоянии одной сделки. Один платеж может спасти вас на этой неделе, но сделать вас успешным – нет. Чтобы действительно стать успешным, стать лидером индустрии, вам нужно солидное дело, с которого вы начнете. Вам нужны сильные корни, тщательно спланированная, эффективная инфраструктура и маниакальная сосредоточенность на деле, которое вы делаете очень-очень хорошо. Вместо того чтобы налаживать то, что не работает, нужно это просто удалить, как раковую опухоль. А затем начать развивать то, что работает.

Люди, подобные Брюсу, не пытаются добиться настоящего успеха – они пытаются добиться успеха к следующему вторнику.

Но вот другой пример – Эрик. Пилот «Формулы-1», инженер и эксперт во всем, что связано с гонками, Эрик начал водить машину в совсем юном возрасте (едва ли это было легально) и упрямо продолжал строить свою карьеру в этой индустрии. За последние

двадцать лет он построил довольно большой бизнес. Вы знаете двадцатичетырехчасовые гонки? Он выиграл их. Вы слышали о больших выставках, устраиваемых производителями роскошных автомобилей типа Porsche? Он помогает устраивать их. Вы знаете школы вождения, куда каждый день могут приходить турицы (вроде меня) и учиться водить болиды «Формулы-1»? Он создает их. Будучи инженером, он также помогает пилотам выигрывать гонки. И он заключает сделки. Кучу сделок.

Единственная проблема заключается в том, что в бизнесе Эрика слишком много самого Эрика. Хотя он создает команды и руководит ими, а эти команды делают для него много черной работы, его бизнес – это все-таки театр одного актера. Видите ли, на заре карьеры у Эрика было прозрение. «Я осознал, что шансы стать пилотом-суперзвездой были такими же, как шансы стать кинозвездой, а еще я заметил, что люди, которые оставались лишь в одной, узкоспециализированной области гонок, редко зарабатывали деньги, которые необходимы мне для обеспечения семьи, – сказал он мне. – Поэтому я научился делать все, что касается гонок, сам, и делать это очень-очень хорошо».

Когда мы разговаривали, я не мог не заметить, что Эрик постоянно повторял: «Все, что я делаю, я делаю для обеспечения своей семьи». А ведь любые рефрены – это защитная реакция. Что-то в его сердце диссонирует с тем, что он делает, поэтому его мозг старается защитить его. Эрик повторял это не для того, чтобы я поверил ему, он повторял это, потому что сам должен был в это поверить. Осознать, что на самом деле свои свободу и время, которые он мог бы провести с семьей, он приносил в жертву, было очень тяжко.

Эрик все время в работе, все время. И он первый человек, к которому обращаются по любому вопросу, связанному с «Формулой-1». Когда Эрик звонил мне из трейлера в Висконсине – и уже всего через два дня спешил в трейлер в Монреале, – он объяснил мне, почему люди нанимают его. «Я могу сказать вам точно, что сколько стоит: трейлер, шины, шатер, под которым мы

стоим, зарплата каждого из этих парней – всё. Я могу рассказать вам детали спонсорского договора, готов ли пилот к гонкам, как тестировать машину, что нужно наладить и какой инженер лучше всего с этим справится. Я здесь не потому, что знаю *что-то одно* вдоль и поперек; я здесь потому, что знаю *абсолютно все* вдоль и поперек».

Когда я прошу Эрика назвать мне одну вещь, которая помогла ему стать финансово успешным, он говорит: «Когда я начинал, я установил для себя одно правило: всегда бери телефонную трубку. Я платил по три тысячи долларов за телефонные счета, соблюдая это правило. Звонит телефон посреди ночи – я отвечаю. Мои клиенты знают, что *в любой момент* могут ко мне обратиться, и это чрезвычайно помогло моему бизнесу».

Я могу понять это. Я понимаю это. Но я также знаю, что такая самоотдача поставила клиентов Эрика на главное место в его жизни. Он работает буквально до изнеможения, чтобы поддерживать в должном состоянии свои финансы, свои новые возможности, свой потенциал.

Эрик зарабатывает больше денег, чем большинство людей в его сфере, и он поддерживает свою карьеру в индустрии, где конкуренция невероятно высока, в индустрии, которую он обожает. И не было бы никаких проблем, если бы Эрик не работал вечно, не находя времени на свою семью, отвечая на звонки клиентов двадцать четыре часа семь дней в неделю. Он превратился в раба своего бизнеса, потому что этот бизнес на сто процентов от него зависим: зависим от его знаний, контактов, уникального подхода к гонкам. Эрик попал в другую ловушку: он продает время за деньги. Он достиг максимума. У него нет баланса, он стал больше машиной, чем человеком. Ирония судьбы.

Он увяз в работе, как и Брюс, только зарабатывает больше.

Когда я попросил Эрика оценить свой бизнес, он сказал: «Когда ты выяснишь это, дай мне знать». Как и многие люди, предпочитающие модель театра одного актера, Эрик считает, что его знаниям и набору

умений нельзя научить, а если им нельзя научить, то их нельзя систематизировать. А если их нельзя систематизировать, то и вырастить себе замену нельзя. Но! Если вы зарабатываете хорошие деньги, делая то, что делаете, вы можете остановиться в своем развитии, уверившись, что вы единственный человек на планете, способный сделать то, что делаете вы. Вы не видите капкан, который сами себе и поставили.

Я рассказал вам историю Эрика, чтобы показать, что есть и другой способ увязнуть в работе. Может, у вас, как у Эрика, дела идут просто замечательно. Может, вы зарабатываете более чем достаточно, чтобы жить красивой жизнью. Может, у вас нет проблем с деньгами. Может, вы чрезвычайно востребованы в своей индустрии. Может, вы любите то, чем занимаетесь. Но если ваш бизнес зависит от вас, если вы сами делаете всю работу или даже большую ее часть, вы никогда не вырастите гигантскую тыкву. Вспомните, какое определение Фрэнк дал понятию «предприниматель»: *Предприниматель определяет проблемы, находит возможности и затем строит процессы, позволяющие другим людям выполнять работу.*

Как и у вас, у Брюса и Эрика были мечты, когда они начинали работать. Я не знаю точно, как выглядела мечта Брюса, но его Escalade вполне может натолкнуть на некоторые мысли. Возможно, он хотел «создать большое дело» и «наслаждаться жизнью» со всеми атрибутами успеха, которые это подразумевает. А Эрик... Ну, я знаю, чего он хотел, потому что он сам сказал мне об этом: «Я занялся этим, потому что я просто люблю гонки». Эрик занимается этим, потому что получает от этого истинное наслаждение, потому что «возбуждается» от этого, потому что он любит соревноваться, потому что он рожден побеждать.

Не важно, сводите ли вы едва-едва концы с концами или всерьез ищете выход, но вы, возможно, думаете, что некогда многообещающая мечта предпринимателя – это просто фантазия, доступная только редким счастливчикам. Даже если бы это было возможным для вас – доминировать в своей индустрии и загребать

деньги лопатой, вы, возможно, умерли бы в попытках. У кого есть время? У вас, конечно, нет. Вы уже работаете по двадцать пять часов в день восемь дней в неделю. Вы редко видите свою семью, а если и находите время, чтобы посетить выступление вашей дочеританцовщицы или пропустить по бокальчику в баре со своими друзьями, вы не здесь. Не по-настоящему. Мысленно вы в своих проблемах и попытках найти их решение.

Вы тратите каждую секунду своего бодрствования, пытаясь выяснить, как удержать на плаву свой неоперившийся бизнес. Вы беспокоитесь о зарплатах сотрудников и о том, хватит ли вашего пособия на «Доширак», когда вы уйдете на пенсию. И о каких же мечтах может идти речь, если у вас едва хватает времени и денег на то, чтобы пообедать?

Вы вообще можете вспомнить, о чем мечтали?

Позвольте мне освежить вашу память.

Вы хотите свободы, которая позволит вам жить, работать и выражать себя так, как вы того хотите. Вы хотите власти, чтобы влиять на рынок, на жизнь вокруг вас, на ваше сообщество. Вы хотите отличаться от других. Вы хотите вырастить что-то удивительное из ничего, что-то, чего люди хотят, что они любят, чем они бредят. Вы хотите успеха в самом истинном понимании этого слова.

И если все это значит для вас зарабатывать деньги снова и снова, тем лучше.

Но вместо этого вы раб своего бизнеса. Это он владеет вами, это он диктует вам свои условия. И если быть по-настоящему честным: даже если все в мире считают вас влиятельным предпринимателем, иногда кажется, что ваш бизнес – это болото, вы увязаете прямо посреди него, а поблизости нет ни одной веточки, за которую можно было бы ухватиться.

Каждый день в прессе или блоге я читаю о том, что предприниматели готовы к прыжку – готовы взорвать мировую экономику. На самом деле многие предприниматели скорее готовы к

прыжку с моста. Если вы пропустили новости последних нескольких лет (что, принимая во внимание ваше расписание, вполне возможно), каждый год, по данным министерства труда США, американцы открывают один миллион новых бизнесов, однако почти восемьдесят процентов этих бизнесов разваливаются в течение первых пяти лет. Восемьдесят процентов!

Проблема в том, что предприниматели выдыхаются. Брюс увяз, потому что он раб денег (потому что их у него нет), а Эрик увяз, потому что он раб времени (потому что у него его нет в достаточном количестве). Вы увязли, потому что... ну ладно, скажите мне сами.

Вы не уверены в том, что увязли? Давайте разберемся.

Если вы говорите себе: «Как только я найду еще одного клиента (или запущу проект, или закрою сделку, или осуществлю продажу), я наконец-то добьюсь успеха»; или если ваш бизнес зависит от того, *сделаете ли вы работу*; или если вы думаете, что ваша мечта – это только мечта, то вы в ловушке. Но я знаю выход. Выход для Брюса. Для Эрика. И для вас.

Уверен, вы не захотите делать многое из того, о чем я говорю в этой книге. Как и Брюс, вы будете сопротивляться моим советам. Как Эрик, вы будете уверять меня, что это невозможно сделать в вашей индустрии, «потому что она уникальна». Вы будете выбирать, какие из предложенных мной шагов пропустить, а каким следовать. Вы будете себя так вести потому, что слишком многое из того, что я говорю, идет вразрез с вашими природными инстинктами. Мои советы могут давить на ваше эго, ставить под сомнение ваше самовосприятие. Не исключено, что они даже немного выведут вас из равновесия.

Поэтому, если вы не уверены в том, что должны продолжать, задайте себе один вопрос:

Вы хотите, чтобы ваш бизнес умер медленной, мучительной смертью?

Предполагаю, что вы ответили «нет». Я не пытаюсь быть жестким, но важно, чтобы вы понимали – пока вы не будете лучшим, пока вы

не будете доминировать в своей индустрии, пока вы не будете задыхаться под весом счетов и ожиданий, ваши шансы закончить жизнь, как старик с одним орехом, чрезвычайно высоки. А мне правда – правда! – не хочется, чтобы с вами это произошло. Я ненавижу того старика.

Работаем по плану

1. Мысленно вернитесь к своей мечте.

Когда-то у вас была мечта и вы точно знали, какой будет ваша жизнь, знали, что у вас точно будет куча денег и как вы будете себя чувствовать, когда добьетесь этого. Возможно, в последнее время вы можете думать только о том, чем платить зарплату на следующей неделе, но все равно у вас есть мечта. И именно она не позволяет вам сдаться. И сейчас она нужна вам больше, чем когда бы то ни было. Поэтому прямо сейчас вспомните о том, ради чего вы создавали свою компанию. Сформулируйте свою мечту, запишите ее и храните под рукой, чтобы периодически смотреть на нее, потому что мы собираемся ее осуществить.

2. Это всё.

Да, это всё. Просто уделите какое-то время – тридцать минут или больше, – чтобы серьезно подумать о мечте, которую вы рисовали в своем воображении для себя, своей семьи, своего бизнеса, когда начинали дело.

Использование метода Тыквы для работы в вашей индустрии – Онлайн-проекты

Давайте представим, что вы занимаетесь розничными онлайн-продажами – продаете бижутерию. Оторвите глаза от статистики, отложите в сторону коробочки и давайте составим Метод Тыквы для вашего бизнеса!

У вас приятный маленький бизнес, вы продаете оригинальные украшения онлайн. У вас гибкий график, вы работаете из дома, что означает, что вы проводите больше времени со своими детьми, и вам это очень нравится. Но вы и близко не зарабатываете той суммы, которую, как вы *думали*, будете зарабатывать. И вот, в очередной раз до трех часов ночи упаковывая свои коробочки, вы начинаете задумываться, зачем оно вам надо. Эта бессмысленная суeta съедает вашу прибыль – и ваше время.

И вот вы заполняете оценочную таблицу, отмечая своих лучших клиентов и своих не-таких-хороших клиентов. Поскольку вы занимаетесь онлайн-продажами и у вас много «одноразовых» клиентов, вам на самом деле не нужно «увольнять» никого из «больных» клиентов. Вместо этого вы фокусируетесь на том, чтобы получить список пожеланий пяти ваших лучших клиентов. Потому что, как это ни странно, даже среди лучших клиентов, которые продолжают делать у вас покупки, уровень возврата товаров все еще высок, особенно если они покупают ваши новинки.

Поэтому вы берете телефон и звоните этим пятерым. Они удивляются, узнав, что за бизнесом стоит «живой человек», и им льстит, что звонит сам реальный владелец компании.

Во время беседы вы узнаёте, что трое из ваших пяти клиентов управляют магазинами винтажной одежды и продают много бижутерии для невест. Все эти люди боятся, что однажды они не

смогут предложить подходящие украшения для невест и их подружек. А бижутерия из онлайн-магазина – это почти всегда риск для них: новая вещь может классно выглядеть на картинке, но в реальности оказывается, что это украшение не подходит к платью – отсюда высокий процент возвратов. Вы спрашиваете: «Если бы у нас была линия украшений для невест и их подружек, вы бы стали продавать их у себя в магазине?» Все ваши лучшие клиенты ответили энергичным «да!».

Итак, вы проводите небольшое исследование и понимаете, что подобным никто не занимается. Никто. Вы звоните своим лучшим дизайнерам/производителям и рассказываете им о своей идее – разработать специальную линию для невест. Вы договариваетесь, что ваш онлайн-магазин будет эксклюзивным дистрибутором этой линии, а затем вы возвращаетесь к своим лучшим клиентам, чтобы получить у них больше идей, и советуетесь с ними до тех пор, пока не будете абсолютно уверены в том, что вы точно знаете, что им нужно.

Вы проводите ребрендинг своего онлайн-магазина, чтобы настроить его специально под свадебные бутики и розничных продавцов. В первую очередь вы пишете список своих лучших клиентов, чтобы доставить товар в их магазины. Им нужно по одному-два образца каждой модели, чтобы было что показать множеству невест, ежедневно проходящих через их магазины. И если невесте нравится украшение, то владелец магазина заказывает его онлайн. Это работает превосходно. Пора расширяться!

Вы начинаете с людьми, которых знаете, – с теми, кто управляет маленькими магазинчиками и салонами винтажной одежды, – и показываетесь везде, где они могут быть. Вы присутствуете на всех «правильных» торговых выставках, фестивалях, мероприятиях. Вы размещаете рекламу в нескольких специализированных изданиях и новостных рассылках, а также в блогах, связанных со свадебной темой. И вы появляетесь на всех закрытых и открытых модных показах новых дизайнеров.

Вскоре множество розничных продавцов продают вашу линию. А поскольку вы вращаетесь в концентрических кругах своей индустрии, у вас также появляются новые знакомые дизайнеры, которые предлагают вам сотрудничество – дизайн новой линии специально для их свадебного наряда. О вашей компании пишут журналы и главные блоги, посвященные свадебной тематике, и вскоре невесты со всей страны покупают украшения непосредственно на вашем сайте. А поскольку вы продаете сразу всю коллекцию целиком (ожерелье, серьги, кольца), вместо того чтобы продавать каждую вещь по отдельности, вы можете генерировать большую прибыль от продажи, уж не говоря о том, что вы затрачиваете меньше ресурсов (время, доставка и прочее) на их реализацию.

Что более важно, вы изменили нормативы мира бижутерии и создали свои, специфичные для ниши нормативы внутри свадебной индустрии. И даже несмотря на то, что у вас есть конкуренты, вы доминирующий игрок, потому что: а) вы были первым; б) вы знаете индустрию вдоль и поперек; в) у вас прекраснейшие отношения с дизайнерами и розничными продавцами, потому что вы *слушали и реагировали* на их жалобы и пожелания.

Теперь ваш бизнес – гигант в своей индустрии, а вы каждую ночь спите столько, сколько захотите. Жизнь прекрасна.

Глава третья

Семена

Чак Рэдклифф выращивает тыквы-мамонты. Но он не ваш типичный фермер, выращивающий тыквы. Он скорее садовник с огородом на заднем дворе, который заболел выращиванием оранжевых монстров с того момента, как попытался вырастить тыкву, достаточно большую, чтобы уместить в ней ребенка. Нет, он не человек со странностями. Просто его сын родился 29 октября, и Чак решил, что сделает фотографию новорожденного, завернутого в одеяло, внутри тыквы так, чтобы торчала только голова. Ой!

На следующий Хеллоуин Чак вырастил тыкву, достаточно большую для того, чтобы вместить его годовалого сына, и сделал очередной снимок. И вот с тех пор он и стал участником ненормальной гонки: кто вырастет быстрее – Чак-младший или тыквы Чака-старшего? Мастерство Чака-огородника тоже росло, поэтому за восемнадцать лет он научился выращивать такие большие тыквы, что они могли вместить восемнадцатилетнего подростка. Можете представить себе ту неловкую ситуацию, когда Чак-младший приводит домой свою новую подружку? Если она выдержит эту ежегодную фотосессию, то он должен на ней жениться!

Когда Чак начал выращивать свои гигантские тыквы, он занимался этим только для того, чтобы сделать фотографии. А теперь он горит тем, чтобы победить – поставить новый рекорд Нью-Джерси. (Что? Джерси? Да-да. Вы, небось, думали, что у нас только скоростные шоссе и дерущиеся мужики? А у нас вон еще и тыквы есть.)

Когда я начал писать эту книгу, я разыскивал фермеров, выращивающих тыквы, причем именно таких, как Чак, для которого выращивание гигантских тыкв – это стиль жизни, всепоглощающая страсть. Я построил два успешных бизнеса, используя те же

стратегии, которыми пользовались они для выращивания гигантских тыкв, и пытаясь выяснить, что же еще они знают.

После часового телефонного разговора с Чаком я узнал о правилах посадки и методах полива больше, чем 99,9 процента населения. Я был околдован. И в тот момент, когда я истово делал пометки о крепости тыкв и структуре их корней, естественно формирующихся в виде елки, он рассказал мне о Ниагарском водопаде.

Оказалось, каждый год Чак и несколько сотен любителей выращивать гигантские тыквы совершают паломничество к Ниагарскому водопаду, собираясь на Международную конвенцию овощеводов.

– Все лучшие овощеводы приезжают, – сказал Чак. – А после пары кружек пива в баре один из них может запросто дать тебе семечко ценой в пятьсот долларов, поэтому я решил, что это путешествие того стоит.

Погодите. Семечко ценой в пятьсот долларов? Он, должно быть, имел в виду ведро семян или по крайней мере пакет.

– Пятьсот долларов за одно семечко? Вы серьезно?

– Да. И это недорого. Стоимость лучших семян начинается примерно с восьмисот долларов, – объяснил Чак.

Сраженный наповал, я снова повторил:

– За одно семечко...

– Да. За одно семечко.

– Но ведь это куча денег, а семечко же такое маленькое.

– Да. Но если ты хочешь вырастить тыкву-победительницу, то ты должен сажать и семена тыквы-победительницы.

А ведь ты прав, Чак, реально прав.

Он объяснил мне, что нельзя вырастить тыкву размером с автомобиль из обычного тыквенного семечка. Все овощеводы хотят заполучить потомство тыкв размером с автомобиль для того, чтобы потом самим вырастить тыкву размером с автомобиль или даже еще больше и завоевать ту высокую награду.

И вот тогда Чак рассказал мне о Говарде Дилле.

Все гигантские тыквы вырастают из семян сорта «Атлантический гигант Дилла», путевку в жизнь которому дал крестный отец гигантских тыкв покойный Говард Дилл из канадской Новой Шотландии.

– Если ты хочешь вырастить большую тыкву, тебе нужно сажать атлантические семена. Другого варианта нет, – сказал Чак.

Я хотел узнать больше, поэтому сразу же после разговора с Чаком я набрал в Google «Говард Дилл». Я выяснил, что Дилл всю свою жизнь был фермером и что именно семена выведенного им сорта «Атлантический гигант Дилла» стоят за каждым мировым тыквенным рекордом с тех пор, как он сам побил первый в 1979 году. (Он вырастил их на своей ферме рядом с прудом, где придумали хоккей на льду. Правда, круто?) Дилл поспешил запатентовать свои семена, и теперь они продаются компаниям, занимающимся семенами, по всему миру. Когда он скончался, вести дела стала его семья. Для энтузиастов, выращивающих тыквы, Дилл – это легенда. Он был гигантом среди фермеров, выращивающих тыквы-гиганты. Он занял свою нишу.

Я не мог не думать о семечке тыквы за 1800 долларов, поэтому я все посчитал. Одно тыквенное семечко, которое весит примерно 0,14 грамма, может стоить больше 1800 долларов. Знаете, что это значит? Это значит, что семена гигантских тыкв стоят дороже золота. Возможно, *немного* дороже золота. Подумайте об этом. В то время как я пишу эти строки, Forbes сообщает, что унция золота стоит около 1750 долларов. А унция тыквенных семян-призеров сорта «Атлантический гигант» обойдется вам примерно... в 300 тысяч долларов! Вы можете купить пакетик обычных тыквенных семян «Атлантический гигант» за десять долларов, но *всего несколько* семян-призеров будут стоить дороже, чем ваш автомобиль.

Если вы еще не поняли, то я вам все это говорю совсем не для того, чтобы заставить вас инвестировать все свои деньги в тыквенные семена «Атлантический гигант Дилла». Я говорю это

потому, что все это напрямую относится к вам, ведь чтобы построить максимально успешную компанию, вам необходимо начать с вашего семечка «Атлантический гигант».

Когда вы начинали свой бизнес, то, как и я, наверное, сажали множество семян разных сортов. У вас была тысяча великих идей, вы встречали любого клиента с распластанными объятьями и надрывались, пытаясь заставить все эти семена расти. Вы поливали, и поливали, и поливали... пока не стали тонуть. Некоторые семена сработали лучше других, и из них выросли абсолютно приемлемые тыквы, то есть доходы. Но другие просто засохли и умерли, даже после того, как вы истратили все свои драгоценные ресурсы, которых у вас на самом деле не было, пытаясь сохранить им жизнь. А трети и вовсе не пробились сквозь землю.

Но что будет, если вы вложите все свое время и энергию в самое перспективное, самое ценное семечко? Окруженное любовью и заботой, оно обязательно выпустит плеть, способную произвести тыкву-мамонта. Но случится это, только если вы не будете тратить время и деньги в попытках вырастить что-то из ведра других семян.

Конечно, это очевидно. Если вы посадите семена, стоимость которых более чем в сто пятьдесят раз превосходит стоимость золота и которые гарантируют, что вы вырастите супертыквы, способные прокормить весь город, вы будете счастливы. А еще вы будете счастливы, потому что почувствуете себя реализовавшимся и, скорее всего, разбогатеете.

Чак знает, что ему нужно всего одно суперспециальное семечко Дилла, чтобы вырастить целую плеть тыкв, и что если он будет следовать проверенным методам, то сможет получить по крайней мере одну невероятно большую тыкву. Если он захочет больше одной, он будет соблюдать тот же протокол и посадит еще одно волшебное семечко Дилла.

Не тратьте время, сажая семена, которые то ли сработают, то ли нет. Сажайте семечко, которое, как вы знаете, имеет самые хорошие шансы на успех, а затем вкладывайте все свое внимание, время,

деньги и другие ресурсы именно в него до тех пор, пока ваши предпринимательские мечты не станут реальностью.

Найти правильное семечко

Главная разница между вами и честолюбивым фермером, выращивающим гигантские тыквы, в том, что он уже нашел нужное семечко, а вы пока нет.

Ваше гигантское семечко – это место, где встречаются ваши лучшие клиенты и лучшая часть вашего бизнеса. Это место, где ваши любимые клиенты могут извлечь максимальную выгоду из систематизированного основного процесса, на котором и базируется ваш бизнес.

В следующей главе я расскажу, как оценить список ваших клиентов и выявить лучших из них, а пока просто подумайте о клиентах как о людях, с которыми вам хочется работать больше всего – с теми, кто дает вам большую часть работы, у кого разумные ожидания, с кем приятно общаться. Я знаю, у вас есть шорт-лист из пяти клиентов, которым вы уже уделяете первостепенное внимание, поэтому давайте с них и начнем.

Если вы только начали свой бизнес и у вас пока нет клиентов, просто нарисуйте своего идеального клиента. С этим не будет трудностей, потому что ваши идеальные клиенты должны быть очень похожи на вас. Они должны разделять ваши интересы, ценности, принципы, стремления, иметь похожие личные качества и подход к бизнесу.

Во многих отношениях ваши лучшие клиенты похожи на ваших лучших друзей.

Им нравитесь вы, а они нравятся вам. Между вами все просто, потому что вы друг друга понимаете, уважаете, вам весело друг с другом. Плюс каждый из вас что-то получает из этих отношений: они получают услугу, которая им нужна, а вы – вознаграждение, которое они хотят за эту услугу заплатить.

Поэтому составьте портрет вашего идеального клиента по подобию ваших лучших друзей, и, без сомнения, все станет проще.

Ваша основная рабочая система – это уникальное предложение, которое отличает вас от всех остальных в вашей индустрии. Речь идет не просто о продукте или услуге – речь и о вашем подходе к доставке продукта или услуги, и об особых талантах, и о способностях и опыте, которые вы можете предложить. Это ваша Большая идея, ваше ноу-хау и ваше моджо^[13], замешанные в один сумасшедший коктейль, который невозможно повторить.

В книге «Стартап без бюджета» я говорил о том, как важно сосредоточиться на одной области инноваций (ОИ), и выделил три пункта: качество, цена и удобство. Никто не может быть официальным лидером во всех трех областях одновременно. Многие пытаются, но все терпят неудачу. Вы не можете обеспечивать высшее качество супербыстро по минимальным ценам. Такого просто не может быть.

Например, мы все знаем, что Wal-Mart – лидер по ценам. Цены – это игра Wal-Mart, которую она выигрывает практически все время. Но что произошло, когда она попыталась соревноваться в удобстве с компаниями Netflix и Blockbuster, организуя онлайн-сервис по прокату DVD? Она не просто проиграла – ее разбомбили. В своих лучших традициях Wal-Mart предложила ежемесячную плату ниже, чем у Netflix и Blockbuster, но примерно за два года у нее появилось всего 300 тысяч подписчиков. В то время как у Netflix их было в десять раз больше – три миллиона (правда, у Blockbuster было только 800 тысяч подписчиков). К тому же Wal-Mart не располагала готовой инфраструктурой, чтобы конкурировать в удобстве, тогда как у Netflix имелось больше дистрибуторских центров, поэтому она могла доставлять больше DVD большему числу людей быстрее, чем Wal-Mart. Вот и выходит, что даже могущественная Wal-Mart не может конкурировать в сфере, выходящей за пределы ее основной компетенции – низких цен. И вы тоже не сможете.

Вы должны сделать выбор. Что является вашей ОИ? Ваш конек – это качество, на обеспечение которого требуется время? (Думайте о Mercedes.) Вы можете предложить клиентам лучшие цены? (Думайте о Wal-Mart.) Или вы можете предоставить исключительно удобный сервис или доставку продуктов? (Думайте о McDonald's.)

Хотя подождите секунду. У McDonald's также и лучшие цены. Громадного размера гамбургер, картошку фри и гигантского размера стакан газировки передают вам в окно машины в течение шестидесяти секунд всего за 7 долларов 99 центов. Итак, вот оно: самые быстрые и самые дешевые. Правильно?

Неправильно. McDonald's не играет с ценами, McDonald's играет в удобство. Последний раз, когда я был в супермаркете, я мог купить двухлитровую бутылку газировки, фунт говяжьего фарша и пару пачек картофельного пюре быстрого приготовления за сумму меньшую, чем стоит комбо-обед в McDonald's. То есть вы можете накормить семью из четырех человек за те же деньги! Итак, супермаркет выигрывает в цене. Но все равно бургер за шестьдесят секунд – это звучит классно. McDonald's доминирует в удобстве.

Ваша ОИ – это только один компонент вашего уникального предложения. Другой – это ваша самая сильная сторона, то, что вы делаете действительно очень-очень хорошо. Это то, что дается вам от природы; то, что выполнять настолько легко, что вы даже не считаете это работой. Ваша самая главная сильная сторона – это также и то, что вы любите больше всего, что делает вас счастливым. Дело, которое отвечает всем вышеперечисленным критериям, и есть то, что вы хотите делать *в первую очередь*. Вам не нужно заставлять себя делать это или просить о помощи – это ваша вторая натура. А поскольку вы, вероятно, играете роль мастера на все руки, то это то, чего вам *так не хватает*, то, что вы хотели бы делать, если бы только могли перестать делать все остальное.

Объедините вашу ОИ и вашу самую сильную сторону с вашей жизнью и вашим деловым опытом – опытом, которого нет ни у кого другого, потому что они – *это не вы*, и вы поймете, насколько

сильно ваша компания отличается от других. Ваше уникальное предложение – это ваша ОИ, ваша самая сильная сторона и качества, атрибуты, талант и интересы, которые создают вас, именно вас.

Чтобы найти вашу золотую жилу, вы также должны уметь схематизировать свой бизнес. Вы можете думать, как Эрик, что ваша индустрия слишком уникальна, что в ней есть нюансы, которые не позволяют четко описать все детали работы, но это не так. Поскольку ваш бизнес со временем начнет расти, уже сегодня его схема должна быть максимально простой. Чем больше будет ваше дело, тем больше у вас появится новых знакомств и новых людей в команде, и каждый из них должен понимать, как все работает. Поэтому, когда вы задумаетесь над схематизацией вашей работы, спросите себя: «Легко ли это делать сегодня и станет ли это со временем делать еще легче?»

Схематизация – это то, что позволит вам оставить бизнес на четыре недели и уехать в отпуск, зная, что все будет работать просто прекрасно и без вас. А если вы сделаете все правильно, ваш бизнес сможет даже вырасти за время вашего отсутствия.

Я визуал. Стены любого моего офиса увешаны гигантскими досками, на которых я пишу или рисую то, что помогает мне в данный момент в работе. Поэтому сейчас я нарисовал маленькую диаграмму, которая поможет вам найти свое семечко. Посмотрите на картинку, а я вам ее расшифрую. Осмелюсь сказать, что эта маленькая картинка может соперничать с самим Фрэнком.

В левом верхнем углу у нас – ваши лучшие клиенты, частные лица и компании, которые по результатам составления оценочной таблицы поднялись на первые строчки вашего списка клиентов. В правом верхнем углу у нас – ваше уникальное предложение, комбинация области инноваций, вашей самой сильной стороны и вашего опыта. А внизу у нас – схематизация, то есть ваша способность делать ваше предложение простым настолько, чтобы его могли повторить другие люди.

В центре диаграммы – ваша золотая жила, ваша возможность для суперроста. По определению ваша золотая жила – ваше семечко «Атлантического гиганта» – должно объединять все три характеристики. Любая другая комбинация не приведет к тем же результатам.

Например, если вы работаете только с вашими лучшими клиентами (вы выясните, кто они, в четвертой главе) и предлагаете уникальный продукт или услугу (то, что конкуренту сложно или невозможно повторить), но при этом не можете легко схематизировать работу (вам приходится все делать самому, и вы не можете найти никого, кто бы сделал работу за вас), вы будете постоянно пребывать в состоянии стресса, потому что вам вечно будет не хватать времени или денег. Вы всегда будете продавать часы за доллары, как Эрик, вечный путешественник, пилот «Формулы-1», который никогда не выключает свой телефон... и не включает свою жизнь.

Если вы предлагаете уникальный продукт или услугу и вашу работу легко схематизировать, но при этом ваши продукт или услугу никто не хочет (то есть найти «лучших клиентов» просто невозможно), то вы опять терпите неудачу.

Или если вы работаете с вашими лучшими клиентами и можете легко схематизировать работу, но ваше предложение отнюдь не уникально, то конкуренты могут победить вас ценой, а часто и миллионом других способов. И это значит, что вы никогда не вырастите из вашего бизнеса гиганта, которым он может стать, как мы оба знаем.

Понимание этого к Джорджу Моралесу и Хосе Пэйну пришло жестоким способом. Когда в 2007 году они впервые запустили Specialized ECU Repair («Специализированный ремонт ECU»[\[14\]](#)), компания сфокусировалась на ремонте электронных блоков управления роскошных машин (этих модных компьютеров, которые при повороте могут перевернуть машину за 100 тысяч долларов за наносекунду), и их целью стало помочь как можно большему числу

клиентов. Поскольку отремонтированный ECU может прослужить тридцать лет, большинство их клиентов были разовыми. Поэтому они попытались подстроиться под любые варианты ремонта, даже для европейских автомобилей, с технологиями которых они на тот момент еще не очень-то хорошо были знакомы.

Будучи опытными инженерами-электриками, они могли починить ECU любой модели Porsche и BMW всего за несколько дней. А вот с другими машинами класса люкс дела обстояли не так хорошо. Не то чтобы они совсем не могли починить ECU, например для Jaguar, но они *не могли* починить его в течение недели, как они обещали своим клиентам. Но поскольку Джордж и Хосе хотели вырастить свой бизнес, они сделали то, что делают большинство предпринимателей, впервые начиная свое дело, – они стали принимать заказы, которые им, вероятно, не нужно было принимать.

«Мы попали в ловушку в самом начале. Мы хотели понять, сможем ли чинить ECU для машин, с которыми были не так хорошо знакомы, с такой же скоростью, с какой мы обычно ремонтируем, – объяснил мне Джордж. – Мы должны были отказаться и вернуть деньги, которые они нам заплатили за ремонт. Мы не должны были заниматься тем, в чем не были лучшими, например очень ранними моделями Jaguar, потому что мы по-настоящему обижали клиентов, которые верили в то, что мы быстро и качественно сделаем работу».

Поэтому Джордж и Хосе сузили фокус и стали принимать только те заказы, справиться с которыми они могли блестяще. Они угоддали своим клиентам, предоставляя качественные услуги по высококлассному ремонту. Со временем они стали еще лучшеправляться с ремонтом ECU для Porsche и BMW. «Когда у нас появилось больше заказов и мы разработали больше инструментов, наше обратное время поразительно изменилось. Теперь мы можем отремонтировать пять компьютеров за час и заработать 2500 долларов». В попытке еще больше схематизировать работу они также взяли на вооружение программу обмена ECU, позволяющую им быстро поменять старый ECU клиента на новый.

Джордж и Хосе нашли свою золотую жилу – место, где потребности их лучших клиентов (быстрый и надежный ремонт) пересеклись с их уникальным предложением (ОИ = качество; самая сильная сторона = Porsche и BMW) и схематизированной работой (новые инструменты и программы, созданные для модернизации процесса).

«Когда мы пытались делать слишком много, мы не зарабатывали столько денег. Сейчас мы занимаемся обслуживанием компьютеров исключительно для Porsche и BMW. Не очень понятно, как можно зарабатывать больше с такой узкой специализацией. Но это так».

Да, это так.

Чтобы вырастить свой бизнес, вам нужно сконцентрироваться на вашей золотой жиле, которая отвечает требованиям всех трех компонентов, а не одного и не двух. Иначе вы так и будете бегать вокруг, поливая какие угодно семена, только не «Атлантического гиганта». А если вы сажаете не «Атлантический гигант» – пусть даже другие семена и укоренятся, – вам никогда не вырастить тыкву-мамонта. Закончится дело тем, что вы будете поливать ее и ухаживать за ней бесконечно, а в результате тыква будет весить полтора килограмма. Мы уже знаем, куда ведет такая стратегия. Мне нужно напоминать вам о старице с одним орехом и текущей изо рта слюной? Возможно, он уже сидит у вас на плече. А ну сбросьте его прямо сейчас, потому что он никогда даже и не слышал о золотой жиле!

Есть только один «Атлантический гигант»

Многие предприниматели, начиная свой бизнес, пытаются копировать других людей. Такова человеческая натура. В начальной школе нам хочется играть в такие же игрушки, как у других детей, смотреть такие же мультики, болеть за те же спортивные команды. В старших классах мы стараемся соответствовать популярной в школе компании, копируя их стиль, сленг и даже их убеждения и ценности. Когда становимся взрослыми, мы стараемся быть наравне с теми, кем восхищаемся: водим такую же машину, ездим отдыхать в те же места, покупаем такие же вещи.

Мы постоянно смотрим на других людей и пытаемся стать или лучше их, или как можно более похожими на них.

Что вы сделали в первую очередь, когда пришло время создать сайт вашей компании? Могу поспорить, вы просмотрели несколько сайтов похожей тематики. А как насчет вашей первой рекламы «Требуется помощник», которую вы разместили, чтобы нанять своего первого сотрудника? Спорим, вы скопировали рекламу вашего самого главного конкурента (а возможно, еще и скачали их юридические соглашения с сайта). А запуск нового продукта? Наверняка вы проверили, что́ предлагал конкурент, прежде чем разработали свой.

В этом нет ничего постыдного – я сам это делал. Но это ловушка. Это ловушка, потому что вы не сможете найти свое семечко, своего «Атлантического гиганта», на чьем-то чужом поле. Вы не сможете создать копию их семечка – вам нужно свое. Вы можете продолжать учиться у других, включая конкурентов, но, чтобы найти ваше сильное место, вы должны быть самим собой.

Хотя вам и нужно неустанно следить за тем, что делает ваш конкурент, но вы также должны понимать, что у них нет вашего семечка «Атлантического гиганта». Скорее всего, у них, если уж на то пошло, есть куча сорняков, которые так и норовят залезть на ваше

поле. Все эти сравнения, суждения и попытки догнать конкурентов – огромная ошибка, потому что они только отдаляют вас от золотой жилы. Когда вы перестанете смотреть на других и сосредоточитесь на том, как предложить что-то по-настоящему уникальное, что-то, чего хотят ваши лучшие клиенты; когда вы поймете, что именно приносит вам наибольшее удовлетворение и что вам делать легче всего; когда вы перестанете следовать за всеми подряд конкурентами – вы станете лидером.

Говоря словами фермера Чака Рэдклиффа, «если вы хотите вырастить тыкву-победительницу, вы должны посадить семечко тыквы-победительницы». На вашем поле есть только один «Атлантический гигант», и вам не нужно ехать на Ниагарский водопад, чтобы заполучить его. Нужно только работать по плану. Просто работать по плану.

Работаем по плану

1. Начните делать диаграмму.

В следующем разделе вы будете определять, кто ваши лучшие клиенты, но сначала вам нужно заложить основу. Нарисуйте и заполните три круга на листе бумаги. Вы можете нарисовать диаграмму сами или скачать готовую на сайте www.PumpkinPlan.com/Resources. Повесьте ее там, где сможете видеть ее каждый день, и начинайте постепенно заполнять. Это не надо делать в один присест. Будьте готовы часто пересматривать диаграмму, корректировать и улучшать.



2. Сконцентрируйтесь на вашей области инноваций (ОИ).

Что есть ваша «фишка»? Чем известна ваша компания? Может, это экспресс-доставка или быстрое время реагирования? Стремитесь ли вы к совершенству, не имеющему себе равных в вашей индустрии? Или ваши услуги самые дешевые в округе? Уделите несколько минут тому, чтобы определить свою ОИ. И помните: вы не можете быть всем сразу для всех людей. Вы можете предложить только что-то одно и только группе важных людей – вашим лучшим клиентам. В какой сфере вы действительно новатор: качество, скорость/эффективность или цена? Теперь, когда вы знаете, в какой области вы новатор,

ответьте на вопрос: «Каким образом вы можете поднять эту ОИ на такой уровень, чтобы это стало редким, а лучше – никогда до этого не существовавшим явлением в вашей индустрии?»

3. Выясните, можете ли вы схематизировать работу.

Какую работу вы выполняете сами, потому что считаете, что это проще, нежели учить кого-то другого? Какая работа, если вы уедете на четыре недели в отпуск, не будет выполнена без вас? Если вы сделаете перерыв, не треснет ли ваш бизнес по швам?

Составьте список подобных вопросов, потому что есть сферы деятельности, где вам необходимо начать создавать систему. Разработка схемы – процесс болезненный и требующий времени, может, в десять раз больше времени, может, в сто раз больше времени, чем требуется для того, чтобы «просто сделать это». Но когда схема разработана и внедрена, она начинает работать автоматически, и вам не придется больше никогда заниматься ею снова.

Использование метода Тыквы для работы в вашей индустрии – Строительство

Давайте представим, что вы генеральный подрядчик. Убирайте свои комбинезоны, черный помятый ланч-бокс и молоток: мы собираемся писать Метод Тыквы для строительной индустрии.

Вы генеральный подрядчик. Вы помогаете строить дома и другие здания – работаете в сложных рыночных условиях, сражаетесь в конкурентной борьбе за тех же клиентов, что и все другие подрядчики: девелоперов, которые обслуживают молодые семьи; девелоперов, которые обслуживают пенсионеров; девелоперов, которые обслуживают одиноких профессионалов, и так далее. Как и все остальные, вы тоже пытаетесь ухватиться за рекомендации архитекторов, которые сводят вас с частными клиентами – любыми, даже абсолютно сумасшедшими. На рынке, рассчитанном на потребителей с низким доходом – да, впрочем, на любом рынке – вы возьметесь за все, что только можно заполучить.

После заполнения вашей оценочной таблицы вы узнаете точно, какие клиенты должны уйти: парень с договором на отсрочку платежей в 240 дней; девелопер, который тянет с работой, а потом ставит вас перед фактом, что переносит дедлайн. От них освободиться просто, потому как простая мысль о том, что вам не придется больше иметь с ними дела, заставляет вас скакать по улице вприпрыжку, как Мэри Поппинс. Вы просто говорите этому Ларри – просроченному платежу, что поднимаете свои цены и внедряете жесткую политику финансовых расходов. Ларри – смышленый парень, поэтому он уходит, чтобы найти поддержку у кого-то другого. А что с Командой Проволочек? Вы избавитесь от них, установив новые правила: дополнительная плата за задержку проекта и дополнительная плата за выполнение работы раньше указанного срока. И их скоро здесь не будет.

Когда два ваших самых больных клиента уйдут, можете начинать избавляться от «жира». Теперь, когда вам не надо гоняться за Ларри, чтобы он заплатил, скажите: вам действительно нужен бухгалтер на полную ставку? Могли бы вы справляться с делами с бухгалтером на полставки? Могли бы вы сократить рабочие силы?

Далее вы концентрируетесь на том, каким образом вы можете «удобрять» своих лучших клиентов – девелоперов. Прежде чем идти к ним, сначала обратите внимание, есть ли между ними что-то общее. Специализируются ли они на зеленом строительстве? Работают ли они для определенной демографической группы? Требуют ли они использования особенных материалов? Зная их общие черты, вы сможете начать формировать план специально под девелоперов.

Вы звоните шестерым своим лучшим клиентам и просите их о встрече, чтобы обсудить, как вам улучшить их обслуживание. «Что вас больше всего огорчает в нашей строительной индустрии?» «Если бы вы могли попросить о чем-то и получить это, что бы вы попросили у генеральных подрядчиков, таких как мы, для девелоперов, таких, как вы?» «Что могло бы сделать вашу жизнь и вашу работу проще, лучше, прибыльнее?»

После того как вы составили список пожеланий клиентов, вы увидели, что два девелопера на самом деле хотят, чтобы строители работали как можно быстрее. Похоже, что есть рынок для быстрого строительства жилья. До этого вы уже строили дома в рекордно сжатые сроки, и это было довольно прибыльно. Значит, вам надо разработать схемы таким образом, чтобы проворачивать подобные проекты было максимально просто, чтобы вы могли реализовывать их один за другим. Между дополнительными выплатами за сдачу объекта ранее оговоренного срока и политикой «нет-времени-менять-политику» вы, как ни странно, выбираете «зарабатывать больше, строя дома супербыстро». Ха! Почему вы не реализовали это раньше? (Объясняю: потому что вы были слишком заняты, строя все подряд – от будок для собак до претенциозных особняков, а ваш бухгалтер была занята тем, что бегала за Ларри, чтобы тот заплатил!)

Внезапно вы находите свою золотую жилу – волшебное место, где ваши лучшие клиенты и ваши самые прибыльные услуги встречаются со способностью схематизировать работу. Что если вам специализироваться на супербыстром строительстве? Вы знаете, что на самом деле ни один из ваших конкурентов так себя не рекламирует, поэтому если вы сконцентрируетесь на этой специализированной услуге, то будете первым, к кому в таком случае обратятся. А это *власть*.

Итак, вы приступаете к реализации своего плана, выполняя уже заключенные контракты, но перестраивая свой бизнес в новом направлении. Вы возвращаетесь к своим лучшим клиентам и говорите им: «Привет! Вы сказали, что хотите быстрое строительство, и мы думаем о том, чтобы специализироваться на этом. Вот наш план – не могли бы вы дать честный отзыв о нем?» Вы делаете пометки, перестраивая стратегию до тех пор, пока они не схватятся за ваше предложение и не захотят попасть в ваше расписание.

Несмотря на ваши новые специализацию и возможности, многие потенциальные и настоящие клиенты все еще зовут вас просто строителем. Поэтому вы берете себе новое название. Теперь вы поставщик «услуг по быстрому строительству жилья». «Что это?» – спрашивает ваш клиент. Прекрасно. Вам представилась возможность рассказать ему о том, чем вы отличаетесь от остальных.

Теперь у вас полно прибыльных проектов от ваших лучших клиентов, которые абсолютно влюблены в вас, потому что вы дали им то, чего они хотели. Их бизнес процветает. И вы идете опять к своим лучшим клиентам-девелоперам и спрашиваете: «Вы порекомендуете меня своим лучшим продавцам? Я бы хотел провести с ними мозговой штурм, чтобы выяснить, как мы можем сделать вашу жизнь проще и лучше». Теперь вы рок-звезда. И вы готовы запустить мощный двигатель – использовать силы рекомендованных вам продавцов.

Вы встречаетесь со страховыми брокерами, ипотечными заимодателями, архитекторами. Они в восторге от вас, ведь вы просто хотите их выручить. И вот вы объединяетесь, чтобы сделать ваших

общих клиентов счастливыми. Поэтому, когда кто-то спрашивает их: «Вы не знаете строителей, которые могли бы построить качественный дом меньше чем за шесть недель?» – они говорят: «Да, конечно. Я знаю крутого парня, который специализируется на быстром строительстве жилья. Давайте я вас сведу». Вы заметили? Другие продавцы используют ваше название. Хорошая работа.

Вскоре вы *единственная* компания, в которую обращаются люди, когда им срочно нужен дом. Вы самая большая тыква в округе. Рынок для потребителей с низким доходом? Что это такое? Ваш бизнес больше не зависит от процентных ставок, трендов и даже от победы над конкурентами. У вас нет конкурентов. Кому-нибудь всегда будет нужно быстро построить дом. Всегда.

Глава четвертая

Оценка урожая

Я понимаю, что я уже надоел вам, постоянно обещая, что Метод Тыквы сработает, и знаю, что вы, вероятно, обо мне думаете: «Этот парень – болван! Как же, вот я прямо взял и урезал список клиентов!» (Или то же самое другими словами.) Даже если вы верите, что в моих словах есть доля правды, вы, скорее всего, думаете как Брюс – свадебный флорист, что если продолжать работать как вол, то ваши труды в конце концов окупятся. (Ведь должны же, правильно?) Конечно, вы избавитесь от своих самых отвратительных клиентов, но вы не собираетесь отказываться от всех тех клиентов, которые делают вас несчастными или дорого вам обходятся. А что если это приведет к обратному результату? Что если один из этих клиентов вдруг станет самым хорошим клиентом как раз после того, как вы его вычеркнете из списка? Что если в конце концов у вас и клиентов-то почти не останется?

Больше не значит лучше. Лучше – это лучше.

Вы должны отказаться от своего привычного образа мышления – от погони за количеством. Вы должны перестать убиваться за объемы. Я хочу, чтобы вы побороли свои страхи и начали фокусироваться на клиентах, которые осуществляют ваши самые дерзкие мечты о доходах, при условии что вы будете любить только их (или других, но точно таких же, как они, клиентов).

Когда моя подруга Эй Джей Харпер решила стать копирайтером-фрилансером в 2005 году, она соглашалась на любую работу, которую только могла получить. Она писала статьи, книги, посты в блоги – все что угодно. И я имею в виду именно это – *все, что угодно*. Возможно, она убьет меня за то, что я вам это рассказываю,

но однажды она даже взялась писать статьи об увеличении пениса для одного квазифармацевтического дистрибутора. И нет, это средство не работало. Не спрашивайте меня, откуда я это знаю.

Проблема была в том, что, хотя Эй Джей и зарабатывала достаточно, она не была по-настоящему успешна. Она работала семь дней в неделю, но по-прежнему занимала деньги у своих родственников, чтобы хоть как-то свести концы с концами. К тому же каждый день она тратила несколько часов на участие в тендерах за новые проекты и попытки заполучить новых клиентов.

Перемотаем историю вперед. Прошло шесть лет, и она добилась успеха. У нее есть команда людей, которые работают под ее руководством, и вместе они выпускают книгу за книгой для ее компании Book Lab. На днях мы болтали с ней за хот-догами и пивом. И она рассказала мне, как начала менять ход дел. Это было так:

«Через пару лет в бизнесе я поняла, что у меня есть несколько клиентов, с которыми я люблю работать, и между всеми этими клиентами есть кое-что общее, а именно продукт. Я имею в виду то, что они не были группой хвастунов с пустыми обещаниями. У всех них были выдержка и желание издавать свои книги. И, что самое главное, они уважали меня, что означало, что мы могли сотрудничать, и именно это мне нравилось больше всего».

Итак, она сфокусировалась на своих лучших клиентах и прекратила всякие поиски других. В течение месяца ей начали звонить новые потенциальные клиенты: ее им посоветовали ее лучшие клиенты. А поскольку у нее уже были новые критерии, по которым она определяла своих клиентов (наличие продукта, наличие выдержки и наличие уважения), она говорила «да» лишь тем, кто этим трем критериям соответствовал, и «нет» – всем тем, кто им не соответствовал. С 2007 года она не участвует в тендерах за проекты и не предлагает свою работу кому попало. Клиенты приходят сами, причем клиенты, которых она любит точно так же, как нескольких своих лучших клиентов, вдохновивших ее когда-то

на создание новых стандартов. И теперь она не занимает денег у родственников – наоборот, они занимают деньги у нее.

Больше не значит лучше. *Лучше* – это лучше.

Что бы вы взяли с собой на необитаемый остров?

Существует три типа клиентов, и распределить их в порядке важности можно следующим образом:

1. Хорошие клиенты.
2. Несуществующие клиенты.
3. Плохие клиенты.

Возможно, посмотрев на этот список, вы захотите переиначить порядок или сдвинуть «несуществующих клиентов» в конец, потому что наличие плохих клиентов лучше, чем их абсолютное отсутствие, не правда ли? Но не спешите. Как плохие, гнилые тыквы сосут соки из хороших тыкв и тормозят их рост, так и плохие, «гнилые» клиенты отвлекают вас, вытягивают ваши ресурсы и стоят вам денег. Вам лучше не иметь клиентов вовсе, чем иметь плохих клиентов, потому что, когда у вас нет никаких клиентов, вы, по крайней мере, можете искать хорошего клиента, вместо того чтобы приспосабливаться, меняться и изгибаться, пытаясь удовлетворить нужды плохого клиента.

В связи с этим я хочу вас спросить. Наверное, вы уже не раз отвечали на вопрос о необитаемом острове типа: «Если бы вы попали на необитаемый остров и могли бы взять только один предмет, что бы это было?» Что бы взял я? Я бы взял зубную щетку, одного «морского котика»^[15] (потому что эти ребята умеют *все на свете*) и величайший рок-альбом всех времен – Pyromania группы Def Leppard.

А теперь я задам свой вопрос про необитаемый остров вам: если бы вы могли взять с собой на необитаемый остров всего одного клиента, кто бы это был? Кого бы вы выдержали в течение

нескольких месяцев или лет, необходимых на поиски выхода с острова? Кому вы можете доверять? Кого вы любите? Кто действительно смог бы с вами работать вместе, чтобы найти способ выжить или даже процветать во время вашего там пребывания?

Определяя, какие клиенты заслуживают VIP-статуса, вы не можете исходить лишь из соображений прибыли, но также вы не можете исходить и только из своих внутренних ощущений. Если вы действительно хотите стать успешным предпринимателем, вам понадобятся клиенты, с которыми у вас действительно будет связь, клиенты, из-за которых вы захотите утром идти на работу, а не прятаться под одеяло. Вам нужны клиенты, у которых есть потенциал, которые открыты новым идеям, у которых есть деньги, чтобы заплатить вам столько, сколько вы заслуживаете, которые уважают вас, которые преуспевают и хотят, чтобы вы были частью их успеха. И вы не должны уповать на судьбу в вопросе поиска таких клиентов. И уж абсолютно очевидно, что вам не стоит ждать, пока ваши «гнилые» клиенты вдруг осознают, насколько вы великий, и превратятся в прекрасных клиентов. Такого не случится никогда. Никогда.

Так как же вам управлять своим списком клиентов? Во-первых, определите своего идеального клиента – клиента, которого вы бы взяли с собой на необитаемый остров, свою наиболее перспективную тыкву на плети. И берегитесь клонов, то есть таких клиентов, которые настолько похожи на ту, другую тыкву – рок-звезду, что вы едва можете их различить. Почему это так важно? Потому что вам нужны самые лучшие, самые перспективные клиенты, чтобы вырастить бизнес, и вам нужно много таких клиентов.

«Но Майк, – скажете вы. – Разве нельзя иметь много прекрасных клиентов, каждый из которых прекрасен по-своему?»

Нет, нельзя.

И вот почему. Понятно, что вы не можете построить бизнес с одним клиентом, каким бы крутым он ни был, поскольку в таком

случае вы будете целиком и полностью зависеть от его успеха. Вы также не можете эффективно создавать системы для ста совершенно разных клиентов. Но если вы не сумеете схематизировать работу, вы не отрегулируете свой бизнес. А если вы не отрегулируете свой бизнес, вы застрянете в колесе хомячка навсегда.

Итак, кто же будет «Последним героем», кто уедет с этого острова вместе с вами? Кто ваш номер один, самый любимый клиент на все времена? И, что гораздо важнее, почему вы выбрали именно этого клиента? Из-за того, что он прекрасный охотник? Из-за его способности сделать радио из двух кокосов и пары водорослей? Из-за хулиганских веселых историй? Жизненно важно понять, почему вы работаете со своими лучшими клиентами, почему они хороши для бизнеса и почему они делают вашу жизнь легче. Это необходимо, чтобы вы смогли, во-первых, определить, кто из других ваших клиентов обладает по крайней мере несколькими из этих качеств, а во-вторых, чтобы вы смогли позже узнать новых клиентов, которые обладают большинством этих качеств.

Если вы не в состоянии даже подумать ни об одном из своих клиентов как о потенциальном компаньоне для жизни на необитаемом острове, выдумайте себе такого. Создайте вашего клиента мечты (как Франкенштейн, но умнее), отбирая лучшие черты ваших посредственных клиентов – прекрасное общение одного с мгновенными платежами другого. Какими качествами будет обладать этот идеальный клиент? Престижные связи? Огромные ресурсы? Готовность простить вас, когда вы оступаетесь? Я понимаю, что складывание мозаики из клиентов может показаться странным занятием, если не так давно (может, еще вчера) вы боролись за любых клиентов. Но помните: вы будете клонировать этого Франко-клиента снова и снова. Так разве не стоит клонировать лучшее?

Оценочная таблица

Понятно, что вы не можете оставить только одного клиента, а от остальных отказаться: вам нужно что-то есть. Поэтому, каким образом вы можете определить, кто должен уйти, а кто остаться? Это довольно просто, как и все остальные шаги, описанные в этой книге. (А в помощь этому шагу существует еще и таблица!)

Когда я начинал использовать Метод Тыквы в своем первом бизнесе, я следовал совету Фрэнка и ранжировал клиентов сначала по уровню заработанной на них прибыли, а затем по фактору отвращения к ним. Но со временем я разработал свой, более разносторонний (извини, Фрэнк) метод ранжирования клиентов, который назвал «оценочная таблица». Да, не очень оригинально. Но у кого есть время оригинальничать, когда вы вот-вот лишитесь своих орешков?

Сначала нужно составить рейтинг клиентов, то есть распределить их в соответствии с несколькими достаточно простыми характеристиками, которые применимы ко всем типам бизнеса:

- Платят ли они вовремя или только тогда, когда у них есть на то настроение?
- Рекомендуют ли они вас другим или держат вас исключительно для себя?
- Скажут ли они вам, если вы совершили ужасную (или просто глупую) ошибку, дадут ли они вам ее исправить и отпустят ситуацию, или они будут тыкать вас носом в нее каждый раз, когда им представится такая возможность?
- Маячит ли на горизонте суперсладкая сделка, или ваше сотрудничество уже достигло предела?
- Говорят ли они вам прямо, в чем нуждаются и чего хотят, или ждут, пока вы прочтете их мысли?

- Считают ли они вас экспертом в своем деле или постоянно не доверяют вам и ставят ваши действия под сомнение?
- Возвращаются ли они к вам снова, чтобы получить больше, больше и больше, или они клиенты-однодневки?

У вас также есть и свои критерии – качества, которые вы ищете в своем приятеле по кораблекрушению – лучшем клиенте. Может, вы ищете клиентов, которые предпочитают особые продукты или услуги, которые предоставляете вы. Вы же знаете, как зарабатываете свои деньги, – разве не круто, если *все* ваши клиенты купят этот продукт или воспользуются этой услугой?

Вы можете составить свою оценочную таблицу или зайти на сайт www.PumpkinPlan.com/Resources и скачать готовую. Я включил в нее все базовые характеристики и оставил место для критериев, которые вы можете добавить сами. Вот как вы сделаете это:

1. Составьте список ваших клиентов в порядке убывания прибыли.
2. Теперь вычеркните тех клиентов, чьи имена заставляют вас содрогаться от ужаса.
3. Создайте колонку для каждой из следующих характеристик:
 - Платят быстро: они платят вовремя или раньше?
 - Повторная прибыль: пользуются ли они вашими услугами или приобретают ли они у вас товары на постоянной основе?
 - Потенциальные доходы: могут ли они генерировать значительный уровень доходов для вас в будущем?
 - Общение: хорошо ли они с вами общаются?
 - Исправьте это: если вы делаете ошибку, скажут ли они вам об этом и дадут ли они вам шанс все исправить? Прощают ли они вас, когда вы делаете ошибки?
4. Дайте оценку каждому клиенту в каждой колонке:
 - 5 – идеальный;
 - 4 – почти идеальный, но время от времени дает сбой;
 - 3 – средний;

- 2 – плохой, редко соответствует ожиданиям;
- 1 – совсем плохой.

Будьте честны – не давайте им больше баллов, чем они того заслуживают, ведь это ваш заработок, ваша мечта. Не беспокойтесь о том, что заденете чьи-то чувства. Вы можете хранить эту оценочную таблицу под замком, если нужно, но будьте честны.

5. Теперь создайте новые колонки для следующих, менее критичных характеристик:

- Возможности: дает ли вам работа с ними возможности, которых бы у вас не было при других обстоятельствах, например при знакомстве с ключевыми партнерами?
- Рекомендации: рекомендуют ли они вас другим и/или готовы ли они делать это?
- История: у вас долгая история рабочих взаимоотношений с этим клиентом, которая позволяет вам чувствовать себя уверенным в том, что вы понимаете, как они ведут себя в любых ситуациях?

6. Добавьте в таблицу пустые колонки для любых дополнительных характеристик, которые придут вам в голову.

7. Поставьте «+» (да) или «-» (нет) в каждой из некритичных колонок. Используйте это как дополнительный, решающий вопрос при определении лучших клиентов. Например, если у вас два клиента, которые оба получили по 4 балла по критичным оценкам рейтинга, определите, у кого из этих клиентов больше «+», чем «-» в некритичных колонках.

8. Сделайте еще три пустые колонки для своих непреложных правил (мы заполним их позже).

Если вы продаете продукты сотням покупателей, начните с лучших пяти, десяти или двадцати процентов ваших клиентов (взьмите тех, кто приносит больше денег). Помните, что покупатели – это на самом деле клиенты. Если вы не можете назвать своих лучших генераторов дохода, вспомните имена людей, которых вы видите чаще всего. Если вы не знаете их имен (но это плохо, вы просто

обязаны их узнать), запишите их атрибуты: женщина с розовыми волосами, парень с татуировкой, высокий голос, – а затем поклянитесь себе познакомиться с ними при первой же возможности.

При оценке клиентов предприниматели часто совершают одну ошибку: они бессознательно подстраивают свои ответы на ключевые вопросы таким образом, чтобы подыграть своим любимчикам. Не важно, по какой причине вы можете хотеть сохранить клиента, которому на самом-то деле нужно уйти. Факт в том, что вы не замечаете его отрицательных сторон или, наоборот, преувеличиваете положительные. Может быть, это ваш первый клиент, или родственник, или компания, с которой вам нравится себя ассоциировать. Поскольку ваше сердце хочет продолжать с ними работать, вы ищете доказательства, поддерживающие идею, что они ваши лучшие клиенты и стоят вашего времени и внимания. Решением этой проблемы станет привлечение третьей стороны, которая знает ваш бизнес и клиентов, но *не знает* о ваших тайных планах и предвзятых ожиданиях. Они помогут вам оставаться реалистом.

К этому моменту у вас должен быть четкий портрет клиентов – фантастических и далеко не идеальных. Вы знаете, кто из раздражающих вас клиентов скоро уйдет, но вы также знаете, как выглядят приличные клиенты, которые просто не оправдывают ваших надежд. Удивлены? Нервничаете? Расслабьтесь. Я знаю, что вы пока еще не готовы расстаться с ними. Вы думали, что у вас есть хорошее дело, и хотите посмотреть, сможете ли вы что-то от этого получить. Я вас понимаю. В любом случае мы не будем никого увольнять до следующей главы, поэтому на данный момент просто выдохните и закончите таблицу.

Я вас понимаю

В «Стартапе без бюджета» я написал о непреложных правилах, нерушимых принципах, которых вы придерживаетесь, на которых вертится ваш бизнес. Как все функции вашего организма нарушаются, если поврежден позвоночник, точно так же вы не можете построить здоровый бизнес, если работаете вопреки вашим непреложным правилам.

Кто-то относится к непреложным правилам как к основным ценностям, но, по мне, это звучит слишком спорно. Не поймите меня неправильно: ценности важны. Но, когда мы думаем о ценностях, мы думаем о них в контексте некой группы, будь то американцы, католики или фанаты Yankees. Непреложные правила – они о вас и только о вас. Это те правила, по которым живете *вы*. Наши ценности могут меняться со временем, но мы не изменяем нашим непреложным правилам. Они высечены в камне. Они квинтэссенция того, кто вы есть. И ваш бизнес *должен* им подчиняться.

У меня есть несколько непреложных правил, но два из них, похоже, люди запоминают чаще всего: «Отдавай, чтобы отдавать» (отдавай ради того, чтобы отдавать, и работай потому, что любишь работать) и «Придуркам вход воспрещен» (жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее на грубых и высокомерных людей, которые думают только о себе). Я придерживаюсь этих правил при любых обстоятельствах. Я не работаю с людьми, которые отдают, потому что хотят получить, и никогда не имею дела с придурками.

У меня недавно была стычка с одним придурком. Вернее, с одной придурочной. Мои радары непреложных правил начали верещать в ту же секунду, как я случайно услышал ее разговор с одним из своих сотрудников – она общалась с ним отвратительно. Хотя работа с ней сулила по-настоящему большой проект, при этом она сулила и

гораздо большую головную боль. Я скоренько свернул все дела с ней и удалил ее со своего тыквенного поля. Я не был удивлен, когда она стала истерить по поводу нашего разрыва. Мораль этой истории: как и привычки, непреложные правила остаются неизменными, даже плохие. Давать людям – значит давать всегда. Позитивные люди всегда позитивные. А уроды – ну они всегда уроды.

Третье мое непреложное правило – это «Деньги – кровь». Деньги – это источник жизненной силы моего бизнеса, поэтому я в первую очередь ориентирован на прибыль и не трачу ни одного пенни понапрасну. Я пишу эти строки, сидя в своем офисе, который оснащен настолько экономно, что дальше уже некуда. Доску для презентаций я сделал своими руками, столы не подходят друг другу, а моя переговорная выглядит так, как будто в ней ничего не меняли с 1979 года. Но меня все устраивает. На самом деле меня это даже более чем устраивает, поэтому что это то, кто я есть. И меня это устраивает, потому что «Деньги – кровь» – это одно из моих непреложных правил. Я этого не скрываю. Я не притворяюсь, что мой офис более красивый, чем на самом деле. Я горжусь тем, что я экономный предприниматель, поэтому я никогда не буду покупать дорогую мебель. Потому что я никогда не буду думать, что это правильно. Это противоречит моей сущности предпринимателя. Но я не дешевый – я экономный. Я не езжу за рулем рухляди – моя машина сертифицированная б/у (этого века), и то же самое касается других вещей.

Принципы «Отдавать, чтобы отдавать», «Придуркам вход воспрещен» и «Деньги – кровь» влияют на любое мое решение, будь то мебель, которую я покупаю, сотрудники, которых я нанимаю, или продавцы, которых я использую. Все мои странности стали сущностью моей компании. Но этому есть прекрасное оправдание. Когда я твердо придерживаюсь своих непреложных правил, работа у всей компании идет очень легко. Мои продавцы знают, как меня лучше всего обслуживать, я понимаю своих сотрудников, а они понимают меня, а клиенты в восторге от моей работы. Мы все могли

бы прекрасно выжить на необитаемом острове, ловя гарпуном рыбу и исполняя музыку на найденных там ракушках... Когда клиенты, получив от меня низкие оценки – те, которые хотят, чтобы я нарушал свои непреложные правила, – только скулят и жалуются, что потерялись в море, «морской котик» Том (да, я дал ему имя) играет на бонго, делает мне электрогитару из ананаса и замешивает убийственные мохито – крутая вечеринка!

Это мои непреложные правила. У вас могут быть другие непреложные правила, а если у вас их нет, то вы должны их установить в срочном порядке. Как вы поймете, что являются вашими непреложными правилами? Самый простой способ – прислушаться к своим чувствам, так как ваши чувства принуждают вас придерживаться непреложных правил. Вы понимаете, что нарушили одно из непреложных правил, когда делаете что-то, а потом линчуете себя за это.

Вы можете ознакомиться с непреложными правилами других предпринимателей и представить на рассмотрение свои на сайте www.PumpkinPlan.com.

Непреложные правила непреложны для всех

Большинство предпринимателей думают, что клиенты, которые приносят наибольший доход, принесут им и наибольшую пользу. Проблема заключается в том, что доход сам по себе не учитывает ваши вытекающие из этого расходы. Конечно, финансовые затраты имеют значение, но вы также должны рассматривать и эмоциональные затраты, а в некоторых случаях и физические затраты от ведения бизнеса с кем-то. Лучший способ сделать это – выяснить, придерживается ли кто-нибудь тех же непреложных правил, что и вы.

Например, если я пытаюсь вести бизнес с компанией, которая соблюдает непреложное правило типа «Выгляди подобающе», то в конце концов я буду делать для них работу, несовместимую с моим непреложным правилом «Деньги – кровь». Конечно, я могу получать удовольствие, зависая в их навороченном офисе, играя в видеоигры на их телевизоре с гигантским плоским экраном, но в профессиональном плане мы друг другу не очень подойдем. Для меня естественным будет предложить им не слишком гламурное, но при этом мощное и эффективное в плане расходов решение. При этом они, скорее всего, захотят чего-то броского и дорогого, потому что для них важно соблюдать правило «Выгляди подобающе». Это не значит, что они плохие люди или что я делаю что-то неправильно. Но это значит, что мы несовместимы.

Если я нарушаю свое правило, я должен притвориться, что являюсь тем, кем не являюсь, до конца наших с неподходящими клиентами отношений, а это невозможно. В один прекрасный день мы окажемся в патовой ситуации, и тогда я все (неумышленно) испорчу, потому что мы друг другу не подходим. Я буду неправильно понимать их инструкции или впаду в такое отчаяние, что от этого пострадают и работа, и отношения. Это неминуемо. Это как когда вы

начинаете встречаться с кем-то и притворяйтесь, что любите те же книги, что и она. Но в конце концов она поймает вас на лжи. Вот на что вы подписываетесь.

Вы видите, как ваши непреложные правила отражаются на ожиданиях? Если ваши непреложные правила не совпадают с правилами ваших клиентов, то и ожидания не оправдаются. Ни их. Ни ваши. Начнется неразбериха, и расходы вырастут в геометрической прогрессии. Люди сначала впадут в замешательство, затем рассердятся, и, наконец, ситуация станет абсолютным безумием, которое заставит вас работать ночью.

Все просто: когда вы принимаете решения, идущие вразрез с вашими непреложными правилами, вы теряете деньги. Много денег. И если вы не знаете, какие у вас непреложные правила, то могу гарантировать, что вы теряете деньги прямо сейчас. Прямо в эту секунду.

Непреложные правила критически важны при оценке клиента. Теперь, когда вы определили, какие у вас правила, вы должны добавить по крайней мере три из них в вашу оценочную таблицу. Затем посмотрите на модель поведения клиентов, чтобы понять, живут ли они по тем же законам. Мне легко сказать, придерживаются ли мои клиенты правила «Придуркам вход воспрещен», потому что, если они его не придерживаются, они будут вести себя как придурки. Это достаточно просто определить.

Когда ваши клиенты такие же, как вы, их будет устраивать то, что вы делаете. Но они не обязаны быть вашим зеркальным отражением. Вы можете себе представить женитьбу на абсолютно таком же человеке, как вы сами? Скучно. С клиентом вам нужно быть просто достаточно близким, чтобы вы могли заканчивать мысли друг друга. Ваши лучшие клиенты – это те, кто больше всех соответствует вашим непреложным правилам. А вы знаете, что они собираются сделать для вас в будущем? Познакомьтесь с их близнецами. Если вы окружите себя людьми, которые вас понимают, они будут отправлять к вам больше людей, которые вас понимают, и

достаточно скоро «гнилые» клиенты на вашем пороге даже не покажутся.

Тех, кто больше всего не соответствует вашим непреложным правилам, нужно удалить в первую очередь. Эти больные тыквы будут тормозить рост вашего бизнеса, потому что вам придется менять ваши естественные методы работы просто для того, чтобы только удержать этих ребят на плаву. А если вы вытравите себя настоящего и станете искусственной формой того, что, как вы *думаете*, хотят люди, вы превратитесь в больного, истощенного и разбитого человека. И в начале книги я о таком уже рассказывал.

Вот вам сделка. Вы хотите нравиться людям. Я это понимаю. Это заложено в человеческой природе – хотеть нравиться людям. Но вот что вам нужно на самом деле: нравиться людям, которые *похожи* на вас. Вот к чему вы должны стремиться. В конце концов, как сказал однажды великий Джордж Карлин^[16], ныне покойный, «любой, кто ведет машину медленнее, чем ты, – идиот, а любой, кто едет быстрее, – маньяк». Поэтому просто сосредоточьтесь на том, чтобы ковать отношения с людьми, едущими на одинаковой с вами скорости.

Для многих предпринимателей эндшпилем является свобода выражения. Вы говорите себе: «В один прекрасный день, когда я заработаю *столько-то* денег, я смогу делать все, что захочу». Вы сможете перестать брать заказы у придурков и начать работать так, как считаете нужным. Вы станете более разборчивым в выборе проектов, над которыми работаете, и в выборе людей, с которыми хотите сотрудничать. Вы будете требовать уважения к себе и отказываться от работы, если кто-то этого не понимает.

Но этот день никогда не наступит, если вы не будете следовать своим непреложным правилам.

Ваши непреложные правила – это ваши здоровая корневая система, которая будет все время порождать гигантские тыквы. Отважьтесь стать тем, кем вы являетесь на самом деле. Позвольте

своему бизнесу быть продолжением вашего «я» и смотрите, как он будет расти невиданными темпами.

Множество клиентов

Рискуя запутать вас окончательно, я бы хотел обратить ваше внимание на то, что иметь много клиентов – это хорошо, очень хорошо. Девиз «Лучше – это лучше» не означает, что нужно не обращать внимания на количество клиентов, которое могло бы у вас быть, но это также не означает, что вам нужно искать больше клиентов. «Лучше – это лучше» значит быть избирательным. Выбирайте работу с вашими лучшими клиентами, а уже потом выходите и ищите еще клиентов, точно таких же, как первые. Думаю, можно сказать: «Лучше – это побольше лучших».

Это хорошие новости, потому что на вопрос про необитаемый остров вы каждый день будете отвечать по-новому. В один день вы скажете: «Привет, я люблю Мэгги. Я выбираю Мэгги. Она всегда присыпает мне клиентов... и пирожные «брауни». Может, она сможет сварганить что-нибудь вкусное на острове... Может, не «брауни», но какая разница? Да, я возьму Мэгги». А на следующей неделе подумаете, что хотели бы взять Барри. «Он очень дружелюбный и делает так много работы, и он настоящий «ботаник», разбирается во всех этих научных компьютерных штуках, поэтому он мог бы, наверное, заботить нам, ну я не знаю, ракету, газонокосилку или еще чего-нибудь. Конечно, кому нужна газонокосилка на необитаемом острове? Но все-таки, возможно, он мог бы быть очень полезным. Поэтому я поеду с Барри». А еще через день, когда Том – «морской котик» останавливается сказать вам привет, вы думаете: «Том лучше всех! Я должен взять Тома. Как я могу не взять Тома, с этой его гитарой из ананаса?! Он же суперталантливый!»

Если вам очень трудно сузить свой выбор до одного клиента, выберите трех или пятерых. Пусть это будет вечеринка на острове. Отношения с клиентом немного похожи на супружеские. Даже в прекрасном браке вы не думаете каждый день, что ваш супруг

иdealен, но вы все равно его или ее любите. Прелесть бизнеса заключается в том, что вы можете наконец-то дать волю своей фантазии и жениться на разных людях, и при этом полиция не сдаст вашу сложносочиненную структуру.

Возможно, вам на самом деле нужно много клиентов. Может быть, вы продаете недорогой продукт и вам нужно очень много клиентов, чтобы получить прибыль. Может быть, большинство людей используют ваш продукт или услугу раз в жизни. Может быть, у вас нет клиентов, но есть множество покупателей, которых вы, благодаря чудесам современных технологий, никогда не встречали. Есть ли какое-то специальное правило для вас? Нет, никаких особых правил нет. Если вы хотите остановить безумие (и избавиться от запаха отчаяния), вам точно так же нужно определить, кто ваши лучшие клиенты, и обеспечить им *эксклюзивное обслуживание*.

Но как вы это сделаете, если вам нужны тысячи клиентов или даже больше? Это просто. Сфокусируйтесь на *типах* клиентов, а не на отдельных людях, и оцените каждый тип так, как вы бы оценивали отдельного клиента. Даже если у вас вначале будет всего две группы, а по итогам оценки своего урожая вы избавитесь от одной из них, та группа, которую вы оставили, приведет вас к одной гигантской тыкве – матери всех тыкв.

У Дэвида Хаузера такая тыква есть. Его компания Grasshopper – одна из двух ведущих, если не ведущая компания – провайдер виртуальных телефонных систем, которые позволяют предпринимателям обходиться без секретаря или дорогой внутренней телефонной системы. Когда я позвонил ему, чтобы спросить, как выбирать лучших покупателей, он рассказал мне, что, когда он и соучредитель его компании Сиамак Тагадос запустили Grasshopper, они первоначально забросили довольно большую сеть, продавая свой товар и малым предприятиям, и частным предпринимателям.

«Между этими понятиями небольшая разница, но мы оценивали клиентов больше по их самостоятельной классификации, нежели по

типу бизнеса», – объяснил он. У Grasshopper были хорошие показатели, но они хотели получить *суперпоказатели*, поэтому более пристально изучили свою клиентскую базу. Они обнаружили, что те, кто определил себя как предпринимателя, оставались их клиентами дольше, чем те, кто считал себя владельцем малого бизнеса, и дешевле было предоставлять техническую поддержку тем, кто, как им казалось, был более продвинутым технически.

«И тогда мы решили обращаться к предпринимателям, которых знали лучше всего», – сказал Дэвид, объясняя, как они сузили свой пул клиентов.

Погодите. Вы поняли это? Они, по сути, продавали *самим себе*. Когда вы работаете с клиентами, которые зеркально на вас похожи (или чертовски близки вам), продавать очень легко.

«Позднее мы сделали тестирование, разделив клиентов на две категории, которое показало, что обращение к предпринимателям было более продуктивным, чем обращение, направленное на малый бизнес. Чем больше мы говорили о предпринимательской истории, тем лучше становились показатели отдачи», – сказал Дэвид.

Итак, Grasshopper в конце концов стала больше работать именно с теми, с кем действительно хотела, – быстро расширяющимися бизнесами, владевшими обширными помещениями, и меньше – с маленькими семейными химчистками, которые требовали огромного внимания и поддержки. По иронии судьбы, они по-прежнему сохраняли множество клиентов, которые идентифицировали себя как малый бизнес, потому что эти клиенты стремились быть более похожими на предпринимателей и хотели ассоциироваться именно с такими компаниями. «Идея быть предпринимателем нравилась им намного больше, чем идея быть владельцем малого бизнеса», – объяснил Дэвид.

Я спросил Дэвида, как этот сдвиг фокуса помог бизнесу в других сферах. «Все, что мы делали для наших клиентов, все функции и характеристики, которые мы должны были добавить к нашему сервису, нацеливались на определенную узкую группу людей. Мы

смогли улучшить свое предложение так, как хотела эта группа, и перестали тратить время на исправление того, что их не заботило».

Потом Дэвид рассказал мне, как они хотели ввести новую услугу – трансформацию голосового сообщения в текстовое при пользовании голосовой почтой. И оказалось, что эта история – прекрасный пример того, как фокус на лучших клиентах или лучших группах помогает быть лучшим, когда вы решаете расшириться и запустить новый продукт. «Мы хотели добавить услугу «трансформация голосового сообщения в текстовое при пользовании голосовой почтой». Часть наших клиентов считала, что именно этого нам не хватает, чтобы стать лучшими. Но оказалось, что эта функция совершенно не интересует наших предпринимателей: их вполне устраивал традиционный способ получения сообщений». Но когда Grasshopper смогла сделать процесс расшифровки полностью автоматизированным и все-таки предложила своим лучшим покупателям эту услугу за очень маленькие деньги, выяснилось, что она им очень понравилась! А вот другим потребителям – не так сильно.

Но несмотря на то, что им пришлось отказаться от некоторых своих старых клиентов, Grasshopper обслужила с момента своего основания в 2003 году более ста тысяч предпринимателей. Неплохо, совсем неплохо.

Это не конкурс популярности

Вполне возможно, что вас еще что-то останавливает. Возможно, вы думаете: «Ну хорошо, я уволю нескольких своих действительно удручающих клиентов, но я же не могу просто так отказаться от всех, кто не получил высоких баллов по моей оценочной таблице».

М-м-м, можете. И должны.

Может, не сегодня и не завтра, но скоро. Каждый раз, когда вы убираете дома, вы готовите комнату для нового, лучшего клиента.

Иногда вам нужно сделать шаг назад, чтобы сделать два шага вперед. Недавно я был в Лас-Вегасе, где делал основной доклад для Американского общества по связям с общественностью. Женщина по имени Эбби подошла ко мне после моего выступления и поделилась своими разочарованиями. Как и Брюс, Эрик, я и вы, Эбби чувствовала себя пойманной в ловушку, уставшей и измочаленной. Она сказала: «Мне пришлось отказаться от клиента, который мог бы приносить 15 тысяч долларов в месяц, из-за того что я была завалена работой для клиента, приносящего 2000 долларов в месяц». Я ничего не ответил, только пристально посмотрел на нее. Она удивилась, поэтому я задал ей уточняющий вопрос: «Что вы имеете в виду?» И продолжил пристально на нее смотреть. Она все еще выглядела озадаченной (и, может, слегка раздраженной) и сказала: «Я не могу обслуживать клиента, который приносит 15 тысяч долларов в месяц». Опять я ничего не ответил, пристально посмотрев на нее. Потом я увидел осознание в ее глазах, и она, сказав: «О'кей, я поняла», ушла.

Я поясню, что я имел в виду своим взглядом. Вам не нужно увольнять любого, кто не попадает в верхние строчки вашего списка. Вы просто должны уволить тех, кто находится в самом низу списка, тех, из-за кого вам действительно трудно взять клиентов, приносящих 15 тысяч долларов в месяц. Клиенты из середины

таблицы с абсолютно приемлемыми средними показателями могут остаться. Они просто не могут получить ваше нераздельное внимание прямо сейчас. Когда вы начнете работать по плану, вы увидите, что некоторые из этих середнячков будут отвечать на изменения в вашей компании и начнут продвигаться в верх рейтинга, обеспечивая себе место в качестве лучшего клиента.

Бизнес – это не конкурс популярности. Вам не нужно *большинство* клиентов. Стройте бизнес, обслуживая лучших клиентов, которые наилучшим образом подходят *вам*. Вам не нужно быть королевой студенческого бала; вам нужна основная группа верных друзей, которые сделают для вас что угодно, а вы сделаете что угодно для них. Будьте верны тому, кто вы есть, и никогда не идите на компромисс. Когда всё, включая ваш список клиентов, будет находиться в согласии с вашими основными характеристиками и непреложными правилами, к вам начнут стекаться новые, сходно мыслящие, *лучшие* клиенты. Они будут слышать о вас, читать о вас, искать встречи с вами и говорить: «О, я люблю его! Я знаю его!»

Больше не значит лучше. *Лучше* значит лучше.

Работаем по плану

1. Провозгласите свои непреложные правила.

Если вы не определили и не заявили свои непреложные правила, сделайте это сейчас. Что вы поддерживаете? Что вы считаете недопустимым? Что вам необходимо иметь в наличии, чтобы связаться с кем-то? Сформулируйте ответы на эти три вопроса, и пусть они станут тремя из четырех ваших основных непреложных правил. Запишите их, опубликуйте везде, где это возможно (включая ваш сайт), расскажите о них всем. Чтобы почертнуть идеи, посетите сайт www.PumpkinPlan/Resources.com.

2. Закончите оценочную таблицу.

Я знаю, что вы по-настоящему не проработали таблицу, когда читали эту главу, поэтому сделайте это сейчас. Вы можете нарисовать свою таблицу или зайти на сайт www.PumpkinPlan.com/Resources и скачать готовую, которую нужно просто заполнить. Если у вас много клиентов, это может занять больше тридцати минут, но сделайте это сейчас в любом случае. От этого зависит ваш успех. Метод Тыквы – это не просто теория; он действительно работает. Поэтому заканчивайте таблицу и давайте засядем за работу.

Использование Метода Тыквы для работы в вашей индустрии – Финансы

Давайте представим, что вы фрилансер, занимающийся финансовым планированием, готовый бороться за правое дело и дать людям полное представление об уходе на пенсию, страховании и обо всем остальном из этой же сферы. Достаньте калькулятор, заточите карандаш ТМ, наденьте трифокальные очки – мы собираемся разработать Метод Тыквы для вашей индустрии.

У вас маленький офис. Из сотрудников – только вы и Илэйн, ваш ассистент по административной части. Вы занимаете четыре комнаты в скромном «парке офисов» в пригороде, у вас милые приемная и комната для переговоров, но вы редко их используете. У вас есть клиенты, но их немного, и вы работаете изо всех сил, чтобы свести концы с концами. Времена тяжелые, и многие люди просто стараются держаться на плаву. Большинство из них даже *не думают* о финансовом планировании, а те, кто думает, в первую очередь идут к вашему главному конкуренту (у него офисы больше, логотип симпатичнее, реклама сильнее).

Итак, вы достаете свою оценочную таблицу и начинаете обзванивать лучших клиентов из своего списка. Вы спрашиваете их: «Не могли бы мы с вами встретиться, чтобы поговорить о том, как я могу обслуживать вас лучше? Я не собираюсь вам что-то продавать, я просто хотел бы узнать, что вы думаете о моей работе в целом». Почти каждый из них соглашается, и вы назначаете серию интервью со своими лучшими клиентами у них дома, у них в офисе, в Starbucks – в любом месте, где они захотят встретиться. Вы это делаете, потому что... ну потому что вы всегда это делали. Вы эдакий сельский врач, специализирующийся на финансовом планировании: по звонку выезжаете на дом. Это вовсе не необычно: страховые

агенты делают это все время. Но вы приезжаете на бейсбольные матчи детей своих клиентов, в номера отелей (не спрашивайте), в местные бары.

И, как выясняется, это то, что клиентам нравится в вас больше всего, – что вы готовы встретиться с ними на их территории, где бы то и когда бы то ни было. Им нравится, что вы такой гибкий и услужливый и, как следствие, не такой страшный. И это то, что и вы больше всего любите в своей работе. Вы любите работать с людьми в их среде обитания, знакомиться с ними на их кухне, в тренажерном зале, в комнатах отдыха у них на работе. Им нравится, что вы знаете их близко и что вы не только можете выпалить на одном дыхании имена их детей и их дни рождения, но вы также знаете, сколько платежей им осталось сделать за их новую Volvo и сколько они платят за медицинскую помощь на дому, оказываемую их маме. Вы хорошо знаете свое дело. Это та область, где вы определяете, кто они на самом деле и чего они на самом деле хотят.

В процессе интервью вы понимаете, что по крайней мере половина ваших клиентов хотели бы получать от вас больше советов о том, как обращаться с долгами и как управлять финансами во времена экономического спада. Некоторые из них жалуются, что финансовые планировщики все время говорят о будущем, тогда как клиенты не могут понять прошлое, включая выплаты по ипотеке следующего месяца.

Итак, вы поняли идею. Что если объединить ваши лучшие качества с тем, чего больше всего хотят клиенты, и по-настоящему дистанцироваться от конкурентов? Что если вы действительно сможете заниматься делом, которое идеально вам подходит? Что если вам стать финансовым реаниматологом? Эдаким супергероем, с оговоркой, что вы не гнете сталь и не можете силой мысли поджигать вещи. Но вы появляетесь у них на пороге с планом, который поможет им вылезти из любого кризиса, с планом, напоминающим позвонить вам. Вы возвращаете людям жизнь (или, другими словами, финансовую свободу).

После того как вы откорректировали свою идею и проверили ее на Илэйн и лучших клиентах, вы решаетесь пойти на это. Вы покупаете фургон, рисуете на нем свой новый логотип и отказываетесь от офиса. (Илэйн может работать дома, чего она на самом деле уже давно хотела.) Теперь вы сэкономили тысячи долларов на аренде, коммунальных услугах, расходах на страховку и парковку.

Вы начинаете писать бесплатные статьи и колонки для местных газет, для новостных рассылок и сайтов, помогающих людям выбираться из долгов или справляться с банкротством и прочими финансовыми кризисами. Вы назначаете «день финансовой реанимации» в своей церкви (или в здании муниципалитета, или в библиотеке) каждые два месяца, где предлагаете целый день бесплатные консультации людям. Вы даете несколько рекламных объявлений – ничего серьезного, но всегда с фотографией своего фургона и вашим слоганом «Приншу вам финансовую стабильность сегодня – даю вам финансовую свободу завтра!».

До этого момента люди называли вас просто «парень, занимающийся финансовым планированием», точно так же как и всех ваших конкурентов. Теперь вас знают как «финансового реаниматолога», а ваш телефон звонит не переставая. Вы так хорошо помогаете людям экономить деньги, что просто назначаете процент от их сбережений в качестве платы за ваши «реанимационные» услуги – имея в виду, что клиенты начинают экономить деньги в тот день, когда встречаются с вами, – и получаете часть сбережений. Они не тратят ни единого пенни дополнительно из своего кармана. Win-win – выигрывают обе стороны.

А клиенты приятно удивлены вашим сервисом, потому что: а) вы приезжаете к ним, когда бы они того ни захотели и где бы они ни находились; б) у вас прекрасные идеи, которые им действительно помогают. Теперь, вместо того чтобы пытаться держаться за клиентов, которые за несколько лет делают у вас одну или две

покупки, вы получаете кучу клиентов, которые, воспользовавшись вашими услугами спасения однажды, потом пользуются всеми вашими финансовыми предложениями до конца жизни.

Вы берете тайм-аут, чтобы схематизировать свою работу, и пишете инструкцию на одну страницу. Вы нанимаете других финансовых планировщиков и посылаете их на их фургонах реанимировать еще больше клиентов. Вы и глазом не успели моргнуть, а у вас уже франшиза.

Кто знал, что просто быть вами самим будет так хорошо оплачиваться? А теперь со всеми этими дополнительными доходами, которые вы получаете, ушли и трифокальные очки (спасибо процедуре LASIK^[17]). Правда, карандаш ТМ остался. Никто и никогда не отнимет у вас хороший карандаш ТМ. Даже вагоны наличных.

Глава пятая

Как мы решаем дела у нас на ферме

Возможно, к этому моменту из-за меня вам пришлось столкнуться с некоторой жесткой правдой, и не исключено, что вы немного нервничаете. Но приободритесь! Настало время работать по этому плану.

С этого момента мы принимаем рекомендации Чака Рэдклиффа и других овощеводов, следующих принципу «убей – удобри» и выигрывающих со своими тыквами-гигантами приз за призом. Эта система, которой следовал я, помогла мне построить мои мультимиллионные компании. И если вы не будете делать ничего лишнего, этот принцип поможет вырастить ваш бизнес и вернуть вам жизнь. (Конечно, вы должны следовать всему Методу Тыквы целиком, если хотите превратить свой бизнес в очень энергичную, сильную компанию, о которой вы всегда мечтали. Но это *действительно* очень хороший старт.)

Сначала убить – потом удобрить

Удаление наименее перспективных тыкв с плети – это стандартная процедура управления процессом для Чака Рэдклиффа, Ховарда Дилла и всех остальных фермеров, выращивающих гигантские тыквы. Это бой без пощады, здесь нет места сентиментальности типа: «Ну вдруг она когда-нибудь вырастет?» или «Ну это же правда симпатичная тыква. Благодаря ей мой огород выглядит таким милым». Эти фермеры не говорят: «Ну останется она здесь, и что? Она в любом случае сгниет. Она никому не мешает». Они просто убивают ее не раздумывая.

Фермеры знают, какие тыквы им нужно убрать с плети, а какие оставить. Они руководствуются тем, какие тыквы растут быстрее, какие имеют повреждения или болеют, а у каких самая сильная корневая система. Если вы создали оценочную таблицу в предыдущей главе, вы уже выяснили, какие растения (клиенты) самые сильные, а какие самые слабые. Теперь пришло время убивать.

Вы можете попасть в ловушку, если сразу перейдете к удобрению. Возможно, вы думаете: «Я не могу позволить себе терять ни одного клиента, поэтому я просто сфокусируюсь на выращивании отношений с моими лучшими клиентами. К тому же я видел «Детей кукурузы». Эти фермеры – сумасшедшие. Они убьют любого. Но не меня, Малахия. Не меня»^[18].

Но только помните, что до тех пор, пока вы позволяете этим гнилым тыквам оставаться у вас на плети, вы не можете делать работу, необходимую для взращивания хороших отношений со своими лучшими клиентами, потому что вы уже и так слишком напряжены. И даже если вы не играете в предпринимателя с пяти утра до девяти вечера, вы не в состоянии посвящать все свое время каждому из них. Это просто невозможно. Вам нужны силы для

глубокого погружения, но вы не сможете сделать это, если сперва не убьете всех лишних.

В прошлом году моя подруга и коллега Сара Шоу (я считаю ее своей сестрой, *настолько мы близки и столько непреложных правил мы разделяем*) упомянула, что ее брат Джон прочел «Стартап без бюджета» в разгар сезона и сразу начал внедрять в свой бизнес несколько ключевых стратегий, что привело его к большому успеху.

«В разгар сезона? – спросил я. – А чем занимается твой брат?»

«Он устанавливает солнечные батареи. Его доход удвоился за последний год», – сказала Сара.

Удвоился? Я должен был позвонить этому парню.

Так я позвонил Джону Шоу из компании Shaw Solar, расположенной в Колорадо, и получил полную информацию о его бизнесе.

Компания Shaw Solar теперь главный поставщик солнечных батарей для жилых и небольших нежилых помещений, таких как рестораны и фитнес-центры. Когда кто-то лидирует в любой индустрии или в любом регионе, это уже, безусловно, впечатляет, но достижение Джона – настоящий прорыв.

«Я живу в городке с населением примерно 18 тысяч человек, в округе примерно 45 тысяч человек. Это маленький рынок, но у нас здесь тридцать подрядчиков. В телефонной книге в прямом смысле слова пять страниц подрядчиков, занимающихся солнечными батареями. Из этих тридцати мы четверо зарабатываем себе на жизнь установкой солнечных батарей, а двое из нас – даже на фантастическую жизнь».

Для меня эти двое – две большие тыквы. А оставшееся поле – ничем не примечательные тыквы.

Солнечные батареи – это растущая индустрия, и дела Джона идут лучше, чем в среднем по стране, на абсолютно безденежном рынке. Так как же Джон вырастил свою гигантскую тыкву? Просто. Он убил клиентов, которые не были успешными, а затем нашел оригинальные способы обслуживания успешных.

«Я понял, что слишком разбрасывался, – объяснил Джон. – Я помнил, как вы сказали, что можно быть крутым по одному параметру, может, по двум, если повезет, и что ты должен использовать эти параметры по максимуму, а остальное отдать делать другим. Второе, что задело меня за живое, – не бояться отказываться от той работы, которую ты делаешь не так классно или которая тебе не подходит, потому что в тот момент, когда ты от нее отказываешься, ты становишься объектом всеобщего желания». Так оно и есть. Это как в личной жизни. Вспомните, когда вы были холостым, у вас не было никаких проблем с тем, чтобы назначить свидание, даже если на тот момент вы состояли в других отношениях, правильно? Это похожая ситуация.

Джон уже давно был готов к изменениям. Он все время работал на полную мощность. «Я не мог работать ни на минуту больше. Я уходил из дома в 4:30 утра и приходил после 7 вечера. Мои жена и дочь постепенно превращались для меня в незнакомых людей. Я достиг предела и хотел знать, как я могу работать меньше и при этом выращивать свой бизнес? Ваша книга дала мне уверенность в том, что нужно принять жесткие решения, которых я до этого боялся».

Вот что я узнал об установке оборудования для выработки солнечной энергии. По словам Джона, установка панелей солнечных батарей – это достаточно простой процесс. Джону не приходится тратить много времени на рабочем месте, контролируя процесс, и все делается довольно быстро. Установка солнечных водонагревателей, напротив, процесс значительно более трудоемкий. Здесь множество подвижных деталей, которые стоят дороже деталей, необходимых для установки панелей солнечных батарей. «Большинство людей портят их, – объяснил Джон. – Мы – нет, но мне все время довольно долго приходится быть на рабочем месте. Поэтому это стоит больше в плане расходов на товары и в плане времени».

Даже несмотря на то, что Джон знал, что установка систем нагрева воды солнцем забирала 50 процентов его времени, а зарабатывал

он на этом 10 процентов своего дохода; и даже несмотря на то, что он знал, что зарабатывает в час почти вдвое больше, устанавливая солнечные батареи, – он по-прежнему не мог отказаться от установки солнечных водонагревателей. Он рекламировал Shaw Solar как подрядчика, предоставляющего полный спектр услуг, и беспокоился, что если он откажется от солнечных водонагревателей, то об этом пойдет молва и его заказы на электромонтажные работы уйдут к подрядчикам, которые занимаются и тем и другим.

«Но потом я подумал, что я «подрядчик с полным спектром услуг» только потому, что сам это написал. Почему я должен этим заниматься? Я решил отказаться от всего, кроме самых лучших, высококлассных заказов на солнечные водонагреватели». Джон серьезно отнесся к уроку «скажи «нет»» и буквально на следующее утро стал пользоваться повышенным спросом.

Ключевое решение было следующим: Джон начал «убивать» клиентов с заказами на солнечные водонагреватели, ограничив услуги, которые он предоставлял. Не то чтобы он говорил существующим клиентам убираться, нет. Покупатели Джона обычно разовые, и вряд ли им опять понадобятся солнечные батареи в ближайшем будущем.

Как только Джон «убил» почти всех клиентов с солнечными водонагревателями, случилось кое-что очень интересное. У него не только появилось больше времени, чтобы сконцентрироваться на более прибыльных и менее трудоемких проектах по установке солнечных батарей – он утроил свои заказы на солнечные батареи.

Что? Как это получилось?

Как Джон упомянул, в моей первой книге я говорил о том, что, отказывая кому-то, вы начинаете пользоваться повышенным спросом. Когда Джону позвонил потенциальный клиент и попросил подключить солнечный водонагреватель, он ему отказал. По крайней мере в половине случаев потенциальный клиент спросил бы: «Ну хорошо, а что я могу у вас купить?» Они просто хотели что-то солнечное – *не важно что*, но солнечное.

«До того момента, пока я не начал говорить «нет», я мог устанавливать системы нагрева воды солнцем в доме покупателя за 10 тысяч долларов, а поскольку это было делом трудоемким и требовало моего контроля, я зарабатывал очень мало денег. Сейчас мы разговариваем двадцать минут, я отказываюсь и устанавливаю солнечную электросистему в доме покупателя за 40 тысяч. Я не «средство от всех болезней» и не пытаюсь убедить покупателя купить более дорогой товар. Я действительно этого не делаю. Дело совсем в другом. Вы хотите машину или мотоцикл? И солнечные водонагреватели, и солнечные батареи вырабатывают энергию, и то и другое имеет ценность, но это разные вещи».

Теперь Джону не нужно быть на рабочем месте так долго. Он проводит больше времени с семьей. У него больше времени и сил для непосредственного развития бизнеса, он может заниматься построением технологических процессов, обеспечивающих каждый раз идеальную работу установленной солнечной батареи. Он больше не пачкается на крышах или в технической комнате, изо всех сил пытаясь выполнить все. (Помните про хомячка в колесе? Да. Это был он.)

Всего за один год Shaw Solar удвоила свои доходы. Несмотря на более короткий сезон, их доход вырос с 800 тысяч до 1,6 миллиона долларов. Вот так-то, трудоголики, вот так-то.

Ради такого стоит «убивать».

Разбирая любую проблему или любую возможность вашего бизнеса, вы должны спрашивать сначала «кто?», а не «как?». Если вы начнете с вопроса «Как мне это сделать?», вы ничего не улучшите. Вы потратите время, выясняя, как решить этот вопрос, будете себя чувствовать подавленным, но так и не приблизитесь к основной проблеме. Но разберитесь с одной жалобой, и вы получите нужный вам ответ. Когда вы поймете «кто?», вашей задачей станет устроить работу так, чтобы поддерживать этих клиентов и сделать это повторяющимся процессом. Вопрос «кто?» удерживает ваше внимание на ваших лучших клиентах.

Решение, освободившее Джона из его колеса хомячка, и заключалось как раз в ответе на вопрос «кто?». Когда он перестал думать о том, как работать меньше и при этом растить бизнес, а сфокусировался на тех, кому он хотел предоставлять свои услуги, – на людях, которые хотели солнечные батареи, – стало проще говорить «нет» тем, кому он *не* хотел предоставлять свои услуги – людям, мечтавшим о солнечных водонагревателях. И все получилось: он стал «работать меньше» и смог начать «растить бизнес». И в конечном счете он получил больше, чем рассчитывал.

«Моя мотивация – это не совсем деньги, – сказал мне Джон в начале нашего разговора. – У нас все было нормально в финансовом плане и до того, как я сменил курс, но сейчас у меня есть ресурсы, чтобы сделать компанию *действительно* большой».

Понимаете? Он думает о том новом семечке.

Как стать серийным убийцей

Пришло время удалять сорняки, больные тыквы и все остальные отвлекающие факторы для того, чтобы ваши лучшие клиенты и новые клиенты, имеющие потенциал стать лучшими, смогли расцвести. Если не знаете, как лучше приступить к этому делу, вернитесь к оценочной таблице и найдите там одного клиента, вашу самую большую головную боль, и другого, увольнение которого наименьшим образом отразится на финансовой стороне вашего бизнеса. Увольте их первыми. Чувствуете, насколько вам стало легче, когда головная боль перестала вас беспокоить? Обратите внимание, сколько времени у вас появилось, когда вы убрали с дороги всего одного, зато самого раздражающего вас клиента, и теперь это время можно уделить другим вашим клиентам.

Если вы все еще нервничаете, помните, что, если вы уволите того первого клиента и мир рухнет (а он не рухнет), вы всегда сможете вернуться к этому придуруку обратно. Они вам скажут старое доброе «я же тебе говорил», примут вас назад и будут обращаться с вами как с мусором, что они и делали прежде. Так что знайте, что, если я не прав (а я прав), вы можете с легкостью взять больных клиентов назад (хотя вам не следовало бы этого делать), если вам действительно это нужно (а вам это не нужно).

Довольно часто предприниматели отказываются от этой части плана, но это неправильно. Они считают, что увольнять клиентов слишком рискованно, потому что боятся, что лучшие клиенты никогда не придут. И они меняют план, рассчитывая сначала найти лучших клиентов, а уж потом избавиться от плохих.

Измененный план не работает, потому что на взращивание отношений с лучшими клиентами и на привлечение новых, лучше прежних, требуется время. И не важно, сколько встреч вы проводите и сколько энергетических напитков вы выпиваете, у вас этого

времени нет. Метод Тыквы – это не универсальная инструкция «постройте то-то, и клиенты придут к вам». Это план, требующий выполнения многих условий: «Постройте нечто, потом проложите асфальтированную дорогу к двери дома клиента, потом прокатите его на роскошном автобусе до вашего нечто (а во время поездки подайте ему завтрак, и непременно на тонком фарфоре)», и вам нужны и время, и все эмоциональные силы, чтобы справиться с этой задачей.

Я понимаю, что вы нервничаете, поэтому организуйте процесс так, чтобы вам было комфортно. Это большая работа – прополоть целое поле за один раз. А поскольку вы не можете дать новым клиентам точную оценку, сорняки придется пропалывать еще не раз, нравится вам это или нет. Поэтому не думайте, что ваше намерение «убивать» – это шалость. Вы должны понимать, что это скорее умышленное убийство.

Так как вам уволить клиента? Вот четыре способа это сделать, не говоря «уходите!» им в лицо – или фактически не убивая их.

1. Уберите услуги.

Это была стратегия Джона Шоу, и вы видели, как хорошо она сработала в его случае. Если вы действительно пытаетесь избавиться от определенного клиента или группы клиентов, потому что они «абсолютно не то», вариант «просто сказать им, что вы больше не предлагаете какую-то одну услугу, чтобы они не возвращались и не просили вас о других услугах» может не сработать. Возможно, вам потребуется действовать иначе. Например, вы можете отменить определенную услугу или обслуживание компаний определенного типа (да-да, именно того типа, к которому относится и компания вашего «гнилого» клиента, – какое совпадение!). Чтобы сделать это, воспользуйтесь профессиональной уловкой. Объясните это так: «Мы перенесли все наши ресурсы на обслуживание отрасли, отличной от вашей, и мы не можем больше помогать вам».

2. Отдайте предпочтение звездам.

Просто уделяйте первостепенное внимание своим лучшим клиентам. Когда звонит хороший клиент, его обслуживают первым. Раздражающие клиенты идут в конец очереди. Когда вам звонят сразу и мастер по раздражению, и ваш звездный клиент, вы вежливо прерываете разговор с первым и начинаете беседовать со вторым. Раздражители поймут ваш намек. Конечно, это немного походит на взаимоотношения «Дрянных девчонок»^[19], но дело будет сделано.

3. Поднимите цены.

Если вы действительно хотите увидеть, как плохие клиенты бегут от вас, сверкая пятками, поднимите цены. И я имею в виду не ничтожные 10 или 20 процентов. Поднимите свои гонорары до такого уровня, чтобы они стали непомерно высокими для этого клиента. В редких случаях некоторые клиенты могут сами измениться в такой ситуации и начать платить вам серьезные деньги просто для того, чтобы продолжать с вами работать. А поскольку эти люди хотят работать с вами, они, вероятно, также будут более милыми. Это потому, что доллары являются своеобразным показателем признания: когда вы поднимаете свои цены, ваша ценность в глазах людей тоже поднимается и вы внезапно перестаете быть для них козлом отпущения. Поскольку они платят вам реальные деньги, они мотивированы на ваш успех. Они не могут позволить, чтобы вы провалились. Поэтому они становятся милейшими из милейших и помогают вам. Прелестно!

4. Откажитесь от измен.

Другой способ разорвать связь с больным клиентом – это объяснить ему, что у вас есть договоренность с главным клиентом, которая запрещает вам обслуживать его далее. Разумеется, я не предлагаю вам заключать новый контракт или что-то другое в этом роде; цель здесь – наличие объяснения разрыва отношений. Это опять как со свиданиями: вы объясняете раздражающему вас человеку, что уже с кем-то постоянно встречаетесь. Только сначала предупредите об этом вашего главного клиента и получите его согласие на использование его имени в этой игре.

Маленькое замечание по поводу перемен. Да, не исключено, что ваш надоедливый, грубый, все время чего-то требующий клиент в ответ на вашу попытку «убить» его вдруг коренным образом изменит свое поведение, но такое бывает очень редко. Большинство не могут вот так вдруг превратиться в приятных людей или хотя бы просто в сносных. Не ждите этого. И уж точно не ждите этого от тех, кто вызывает у вас раздражение самим своим голосом или внешностью. Не используйте тактику «убийства», чтобы разбудить отвратительных клиентов: они никогда не проснутся. Просто убейте болезнь и двигайтесь дальше.

На этом с убийствами не покончено. Уйти должны не только совсем «гнилые» клиенты. Уйти должны и те, кто просто вам не очень подходит. Ваши покупателями могут быть самые милые люди на свете. Далай-лама может стучаться в вашу дверь, умоляя вас продать ему пару обуви. Но если вы продаете шляпы (а не обувь), вам все-таки нужно убить эти отношения. Даже классные, дружелюбные, милые покупатели должны уйти, если их запросы не отвечают вашему предложению. Но поскольку эти люди милые, они вас поблагодарят за то, что вы их «убьете», если вы сделаете это правильно.

Когда приятные люди (и, возможно, 95 процентов ваших клиентов именно такие) хотят вести дела с вами, но они вам не подходят, вы «убиваете» отношения, знакомя их с другим продавцом, который может обслужить их идеально (больше об этом – позже). По большому счету клиентам нужен классный сервис. А вы как раз и даете им классный сервис, знакомя их с кем-то, кто может обслужить их наилучшим образом. Видите, «убийство» касается и приятных клиентов.

Но помните: так же как и на тыквенном поле, прополка клиентов – это непрерывный процесс. Компании меняются, клиенты приходят и уходят. Обновляйте свою оценочную таблицу каждый квартал. Выделите один или два дня специально для того, чтобы оценивать покупателей и принимать твердые решения, которые вы к этому

моменту уже привыкнете принимать. Вы никогда не знаете, когда мерзкий маленький сорняк или больная тыква пробьют себе дорогу и захватят власть над всем вашим полем.

Работаем по плану

1. Составьте список «Самых нежеланных».

Используя свою оценочную таблицу, составьте список клиентов, которые непременно должны уйти.

2. Разработайте стратегию убийств.

Не важно, будете вы поднимать цены, отменять услуги, менять предпочтения, блокировать обслуживание по контракту или просто говорить им все прямо в глаза, – вам нужен план. Определите, какая стратегия будет наиболее эффективной, принимая во внимание влияние клиента в вашей отрасли.

3. Увольте того самого первого «гнилого» клиента.

Сделайте это. Сейчас самое время. Пошлите ему электронное письмо. Позвоните. Или, если у вас по-прежнему есть оба ореха, сделайте это, глядя ему в глаза. Дела пойдут намного лучше.

Использование метода Тыквы для работы в вашей индустрии – Бытовые услуги

Представьте, что у вас бизнес по выгулу собак и уходу за ними. Уберите в сторону ошейники и поводки, перешагните через обслоняявленные резиновые игрушки и выставите маленьких шалунов из офиса, пока мы будем писать Метод Тыквы для вашего бизнеса.

Вы управляете одной из пяти компаний у вас в округе, занимающихся выгулом собак и уходом за ними, и конкуренция у вас жестокая. Каждый раз, когда вы вешаете свой флаер, один из ваших конкурентов вывешивает свой поверх вашего. Поскольку вы конкурируете в цене, единственный для вас способ заработать серьезные деньги – это выгуливать восемь-десять собак одновременно. И даже если вам удается заполучить такое количество собак, вы все равно с трудом сводите концы с концами.

После того как вы выяснили, кто ваши лучшие клиенты, вы просите их о встрече. Вы узнаёте, что многих из них смущает, что их собака для вас – просто одна из множества; им бы хотелось, чтобы она получала больше вашего внимания. Некоторые владельцы хотят знать, как идут дела у их собак в течение дня, хотят чувствовать связь с ними, даже если не могут быть рядом. (Тяжкий груз вины, дорогие мои, тяжкий груз вины.)

Вы решаете отпустить нескольких из ваших наиболее трудных клиентов – тех, которые обычно «забывают» платить вам. Вам немного больно видеть, как ваши конкуренты расхватывают этих клиентов – у них и без того много собак. Но теперь именно вашим конкурентам придется иметь дело с «забытыми» платежами.

И в этот момент до вас доходит: вы можете делать ровно противоположное тому, что делают ваши конкуренты. Вместо того

чтобы гулять с десятком собак одновременно, вы можете предложить эксклюзивный сервис по выгулу собак. Вы можете предложить услуги по выгулу собак самого высокого класса в мире. Вы можете взять маленького Бруно на длительную прогулку, единственного, и взять за это в два... три... четыре раза больше, чем берут конкуренты. И, конечно, вас больше не будут звать «выгульщиком собак» – предприятия с подобными названиями много не зарабатывают. А вот «персональный уход за домашними питомцами»... Да, вот кто вы теперь, и вот такое название приносит много денег. Выслушав пожелания клиентов, вы понимаете, что это именно то, чего они хотят. Они хотят кого-то, кто будет заботиться о физическом и эмоциональном здоровье их собак.

Теперь вы предлагаете *исключительно* индивидуальные услуги по уходу за собаками. Вы водите собак на долгие прогулки. Вы устраиваете для них свидания с их друзьями-собаками, чтобы они могли вместе поиграть. Вы отправляете их «мамочкам» и «папочкам» фотографии с прогулок. Вы их причесываете, следите за тем, чтобы их шерсть была чистой, а когти – подстриженными. Вы учите собак новым командам и улучшаете их собачьи манеры на игровой площадке, да так, что их хозяева теперь могут гулять по парку, не маскируясь. Вы пишете владельцам пространные записки, где рассказываете обо всем, что вы и их «малыш» делали в этот день. А если вы остаетесь следить за собакой на ночь, то проводите большую часть времени с ней, а не просто приезжаете, отпускаете хозяев погулять и после этого не уделяете собаке никакого внимания.

Хлынули отзывы от клиентов. Они потрясены своими «новыми, более воспитанными» питомцами! Стали лучше манеры, лучше поведение – все стало лучше. Вы даете людям собаку, о которой они всегда мечтали! Bay!

Теперь ваши услуги стоят намного дороже, и это дает вам возможность нанять других людей, которые будут заниматься персональным уходом за домашними питомцами для вас. А

поскольку вы прекрасно во всем этом разбираетесь, вы можете легко научить их ухаживать за собаками так, как это делали бы вы и как это делали бы ваши клиенты, если бы они были здесь.

Теперь у вас самый модный, самый оживленный, самый прибыльный бизнес по уходу за домашними питомцами в штате. Люди говорят, что вам стоит написать книгу об этом, выпустить свою линию товаров и еды для собак, открыть гостиницу. Вы думаете: «Все может быть». Вы можете делать все, что захотите. Вы самая большая тыква в округе.

Глава шестая

Техника жгута

Компания Люка по веб-программированию приносит 500 тысяч долларов в год. Ему тридцать лет, он талантлив и очень успешен. А еще он разорен. Он занимает деньги у жены, которая делает все возможное, чтобы поддержать его; занимает у родителей, чтобы выплатить... зарплаты сотрудникам. Ой-ой-ой! Грустно, не правда ли? Это даже не заем на развитие. Это просто первая помощь, пластырь на гигантской зияющей ране.

Когда мы сели вместе и стали думать, как остановить кровотечение и вернуть ему твердую почву под ногами, как вы думаете, что он сказал? А догадайтесь. Это частый рефрен, один из тех, о которых я уже говорил и который вы, возможно, говорили сами себе или кому-то другому. (Намек: вспомните свадебного флориста Брюса, который ездил на своем Escalade, будучи полностью в долгах.)

«Нам нужен всего один проект. Как только эти люди подпишут договор, у нас все будет хорошо».

Ну разумеется.

Я хотел сказать ему, что даже самая жаркая молитва о ниспослании ему клиента не исцелит болезнь, которая съедает его компанию, его банковский счет, его мечты. Лучше я *притворюсь, что он этого не говорил, и постараюсь действительно все исправить.*

Разрешите мне представить вам Люка. Один проект отнял его от успеха уже в течение восьми лет. *Восьми лет!* Он не очень-то хорошо себе платил (работая полный день в Макдональдсе, можно зарабатывать больше), но он, с маленькой помощью жены и родителей, платит восьмерым сотрудникам. Люк так погляз в этом,

что осталось только два пути выхода из ситуации: урезать расходы или закрыть магазин. Поэтому я сказал ему прямо: «Ты должен кого-то уволить».

Я могу судить по выражению лица Люка (вы видели «Крик»^[20]?), что он в это не верит. Он в ужасе. Я не удивлен. Никто никогда не хочет кого-то увольнять. Предприниматели *на самом деле* не хотят увольнять своих сотрудников. Мы думаем, что наша команда особенная. Что она связана воедино, что позволит нам достичь величия. Что это часть семьи, посвятившая себя тому, чтобы помочь нам воплощать в реальность мечты, бывшие когда-то простыми каракулями на салфетке из-под коктейля. Наше это не дает нам уволить кого-то. Где еще Мелисса найдет такую работу? Как Дерик это выдержит? Что если Никки не сможет позволить себе медицинскую страховку?

Я понимаю это. Понимаю. Мне приходилось увольнять замечательных людей, когда у меня наставали плохие времена, и я был готов рыдать из-за этого. Я знаю, насколько это ужасно. Но знаете, что еще ужаснее? Дать уйти всем, включая себя, из-за банкротства. А это именно то, к чему устремится Люк, если не посмотрит в лицо фактам и не сократит штат.

– Но если этот новый клиент подпишет договор, то мне понадобятся все мои люди! – протестует Люк.

– Нет, Люк. Мы должны найти способ обслужить этого клиента твоими силами и силами еще трех сотрудников.

Теперь Люк действительно расстроен. Я практически могу слышать, как у него внутри все кипит: «Уволить пятерых людей! Никогда! Я не могу этого сделать. Кого я уволю? Как я буду выбирать? Что если мы не справимся с нагрузками? Я не могу работать больше, чем делаю это сейчас».

Я познакомился с Люком во время нашего официального представления в Гарварде, и с тех пор мы друзья. Я беспокоюсь о Люке как о брате. Да, беспокоюсь. И я точно знаю, как он себя чувствует. Я знаю, что это такое, когда ты каждый день лезешь из

кожи вон, чтобы заплатить своим людям, которые зарабатывают больше, чем ты. Я знаю, каково это – проснуться утром после того, как ты каким-то чудом все же сумел выплатить зарплаты сотрудникам, и осознать, что все начинается заново и что через две недели тебе опять надо будет достать откуда-то другие двадцать, тридцать, сорок тысяч. И я знаю, что,увольняя половину персонала, чувствуешь себя неудачником, хотя само это действие исполнено здравого смысла. Поэтому я был мягким, когда показывал ему, почему конкретно он *должен* это сделать.

«Люк, ты не можешь позволить себе восемь сотрудников, имея ежегодный доход в 500 тысяч долларов. Никто не может. Это не значит, что ты опростоволосился. В подобной ситуации так должен был бы поступить любой, – уверял я его. – Ты занимаешься этим почти десять лет, и если ты что-нибудь не изменишь прямо сейчас, тебе придется распустить всех в самом ближайшем будущем... потому что ты будешь вынужден закрыть свои двери навсегда».

Люк сидел тихо, поэтому я знал, что он был готов по крайней мере выслушать мой совет. Я просмотрел его список клиентов. С первого взгляда казалось, что его бизнес по веб-программированию сфокусированный: у всех его клиентов были похожие функции, и требовали они похожего конечного результата. Создавалось впечатление, что его работу можно легко схематизировать. Ему не требовалось столько людей для обслуживания клиентов. Так в чем же было дело?

– Зачем тебе так много людей? – спросил я.

– Ну, в разных случаях нужны разные языки программирования: C++, PHP, Ruby, Flash и много какие еще. Мне нужны люди, которые знают, как управляться с разными кодами.

Другими словами, часть их работы была на японском, часть – на английском, а часть – сочетанием поросьячей латыни и языка глухонемых клингонов^[21].

Вот в чем его проблема! У него было чересчур много лингвистов-программистов. Для того чтобы он имел возможность взяться за

любой проект, он нуждался в сотрудниках, которые могли бы справиться со всеми этими странными запросами. Неудивительно, что он чувствовал себя разбитым. Вместо того чтобы сконцентрироваться на оказании одного типа услуг и обслуживать нишевую клиентскую базу, Люк говорил «да» любому, по-прежнему гоняясь за количеством клиентов, даже если это значило, что ему придется держать раздутый штат и слишком расширяться. В нем теплилась надежда, что спрос на все те языки, которые представляла его компания, будет расти и в какой-то момент держать восемь людей на зарплате будет очень даже целесообразно. Люк носился по тыквенному полю, которым был его бизнес, пытаясь полить, удобрить и полюбить каждый цветочек на плети.

Но так не вырастить гигантскую тыкву.

– Люк, если ты будешь брать проекты, где нужен только один язык программирования, причем тот, что приносит тебе наибольший доход и является самым простым в обслуживании, ты справишься и с тремя сотрудниками, – сказал я, ожидая увидеть озарение на его лице, и уже подготовился к тому, что он обнимет меня и запляшет от счастья. Но реакция Люка была совсем не такой:

– Майк, большинство клиентов пошлют меня!

– Прекрасно! Тебе в любом случае не нужно их обслуживать. Тебе нужно работать со своими лучшими клиентами и расширять свой бизнес в этом направлении. Так что ничего страшного, это естественно. Ты всего лишь откажешься от нескольких людей, которые не являются твоими лучшими клиентами.

– Майк, я просто не могу. Это слишком большой риск. Мне *нужны* все мои клиенты.

Вздох.

Люк – один из тех, кто, как и большинство из нас, не могут изменить привычную точку зрения, даже если это означает, что таким образом они сохранят свой бизнес. Он хотел вырваться из колеса хомячка, но побоялся прыгнуть, поэтому все закончилось тем,

что он продолжил бежать в никуда. И он будет бежать, пока с ним (или с его бизнесом) не произойдет коллапс. Я надеюсь, что банкротство научит Люка иначе относиться к работе, но не факт.

Не важно, насколько, по вашему мнению, ваши работники нуждаются в вас; не важно, насколько, по вашему мнению, вы нуждаетесь в них, – вы не можете держать сотрудников, которые вам не по карману.

Прелесть следования Методу Тыквы в том, что, как только вы убиваете больных и не подходящих вам клиентов и переносите свое внимание на наиболее перспективных, у вас появляется возможность сократить все расходы, которые не относятся к обслуживанию ваших лучших клиентов, – все, от телефонных линий до парковочных мест. И сокращение расходов покажется вам гораздо более простым делом. Вы сможете понять, от чего необходимо избавиться. А поскольку вы пытаетесь вырастить тыкву-победительницу, вам нужно соизмерять свои эмоциональные инвестиции с реальными доходами и расходами, нужно остановить кровотечение. Я называю это «техника жгута».

Остановить кровотечение

Я уже говорил это ранее, но оно стоит того, чтобы повторить еще несколько миллионов раз: деньги – это кровь вашего бизнеса. Они важнее всего.

Большинство предпринимателей бедные, с затянутыми поясами или на полпути к убыткам. Почему? Из-за человеческой природы. Мы тратим то, что зарабатываем, будь то пять тысяч, пятьдесят или пятьсот. Допустим, вы нашли фантастического клиента, но внезапно выяснилось, что вам нужен новый помощник, или новый офис, или стенд на торговой выставке. Или ваш продукт вдруг стал самым модным, и вы расширяетесь в новые отрасли, которые мало имеют общего с вашей оригинальной концепцией. В тот момент, когда вам следовало бы укрепить свои резервы на черный день, когда нужно пережить критический момент во время сложного «периода роста», вы широкой рукой подписываете чеки на эти неожиданные расходы, ни о чем не беспокоясь.

До тех пор, пока у вас не закончатся деньги.

А у вас закончатся деньги... если только не остановите кровотечение.

Метод Тыквы – не только о доходах. Он о прибыли. Помните про прибыль? Ведь именно ради нее вы пришли в этот сумасшедший бизнес – чтобы зарабатывать. Зарабатывать огромную прибыль, мать всех прибылей, которая сделает вашу жизнь прекрасной и удивительной. Я прав? Если заработка для вас – не главный приоритет, вам не стоит читать эту книгу. Я могу вам предложить почитать другие – «Истощение Арбуза», «Беда Дыни» или «Кубок Фруктов-неудачников».

Просто запомните, что техника жгута – это метод сокращения или устранения расходов, связанных с клиентами, которые получили самые низкие оценки по вашей оценочной таблице; это больные

тыквы, которых вы немедленно уберете. Они не просто раздражают и поглощают время – они сосут кровь. У вас целая куча расходов, связанных с удовлетворением желаний ваших худших клиентов. Поэтому, пока вы не истекли кровью, наложите жгут. Посмотрите на все свои расходы – от сотрудников до канцелярских товаров – и вычеркните все, что связано с вашими смертельно больными клиентами.

Это кажется элементарным. Хочется сказать: «Ну конечно! Почему бы мне не урезать расходы, связанные с клиентом, если я от этого клиента избавился, Майк?»

Потому что вы человек, вот почему. Вы собираетесь продолжать тратить то, что зарабатываете и чем обеспечиваете себя и свою компанию, тратить на порядок больше, чем, возможно, стоило бы.

Вы не хотите увольнять Николь из бухгалтерии, которая раньше тратила 85 процентов своего рабочего времени на то, чтобы гоняться за клиентом-кретином, а сейчас у нее дел нет. Ну и что, что она заполняла и перезаполняла одни и те же счета семнадцать раз на этой неделе? Николь чудесная. И у нее трое детей. Трое восхитительных и беззащитных детей. Вы найдете ей *какое-нибудь* занятие.

Вы не хотите отказываться от демонстрационного павильона, который вы сняли, чтобы произвести впечатление на клиента, которого вычеркнули из своих списков. Клиент ладно, но помещение-то классное. Так зачем от него отказываться? Вы чувствуете себя важной птицей, когда проезжаете мимо и видите название своей компании на двери. И пусть оно съедает 10 процентов вашего бюджета, зато это крутое место. Вы придумаете, что с ним можно сделать.

И я уже не говорю про национальные конференции. Вы *должны* поехать. Конечно, вы начали их посещать, потому что те бедные клиенты ждали, что вы будете показываться там каждый год и развлекать их. Наверное, это хорошо для бизнеса. Теперь, когда вы «одиноки» и свободны от оков вашего самого плохого клиента, вы

наверняка поймете несколько новых клиентов. (Причем не исключено, что они будут точно такими же, как тот, которого вы бросили.) Кроме того, все очень ждут конференции в этом году. Это по-настоящему сплачивает команду. Вы найдете *что-то* стоящее на мероприятии.

Сложно прощаться с клиентами, даже с самыми «гнилыми». И также сложно прощаться с миром, который вы построили вокруг них: с людьми, вещами и услугами, которые вы оплачивали просто для того, чтобы эти «гнилые» клиенты были счастливы. Вы любите и Николь, и свой стильный павильон, и рабочие каникулы каждый год, но свой бизнес вы должны любить *больше*. Поэтому вы должны остановить кровотечение.

Проверьте всё

Предполагалось, что это будет побочный бизнес, веселый проект, который, возможно, принесет некоторый дополнительный доход. Когда Ателия Уолли и ее бывший партнер по бизнесу запустили ShabbyApple.com, они надеялись продавать двадцать, может, тридцать разных моделей платьев в год – ничего слишком серьезного. Им самим нравилась одежда, которую носили женщины в 40-х и 50-х годах, к тому же Ателия заметила, что женщины, которые разделяли ее непреложные правила, романтизировали прошлое, а следовательно, и платья.

Ателия, работавшая раньше в «Международной амнистии»[\[22\]](#), считала, что производить платья следует в соответствии со стандартами прав человека (другими словами, никаких пятилетних детей, вкалывающих по двенадцать часов в день на потогонном производстве), что означало, что производство платьев будет обходиться дороже. Чтобы удерживать цены на платья, соучредители решили отказаться от маржи от оптовых продаж и продавать модели напрямую покупателям через сайт ShabbyApple.com. Но это означало, что им нужно понять, как рассказать людям о своей линии без помощи розничных продавцов.

Как и у большинства стартапов, у Shabby Apple почти не было денег на маркетинг или рекламу. Обычно, чтобы сделать бренд узнаваемым, дизайнеры привлекают пиарщиков, работающих в фэшн-индустрии, платят за место в магазине и нанимают команду, которая помогает создать лук-бук (такой мини-каталог, рассылаемый в журналы и розничным продавцам) и другие маркетинговые материалы. Но если вы не крупный специалист в дизайне, не знаменитость или просто не самый удачливый человек на земле, то этот процесс может занять годы и стоить целое состояние.

Но голь на выдумки хитра, и вы сами прекрасно знаете, сколько историй успеха начиналось со слов: «У нас не было денег, поэтому...» Shabby Apple – одна из таких историй. Сегодня они продают более ста моделей через свой сайт. Ателия оставила свою работу и полностью посвятила себя управлению ShabbyApple.com. И поверьте, вкалывает она по-настоящему.

Мне нужно было узнать, как она и ее бывший партнер по бизнесу смогли подняться на вершину в такой насыщенной и беспощадной индустрии, как мода, да еще и с продуктом, производство которого дорого стоит. Поэтому я позвонил ей и мурыжил ее около часа, и Ателия, будучи очень милой женщиной, даже не бросила трубку.

«Мы выбрали онлайн-рынок, вместо того чтобы продавать оптовикам, потому что люди в основном делают покупки онлайн, особенно женщины, – объяснила она. – Второй причиной было то, что это позволяло нам держать низкие цены, а если бы мы продавали через оптовиков, то это бы сильно урэзало нашу маржу, что при наших высоких производственных расходах могло пагубно отразиться на бизнесе».

Но как она построила клиентскую базу без маркетингового бюджета? Озарение, как это сделать, пришло к Ателии тогда, когда она заметила, что ее подруги – женщины около тридцати с маленькими детьми – читают блоги каждый день, ищут там кулинарные рецепты, идеи для отпуска и советы стилистов. Поэтому она начала отправлять эскизы моделей блогерам, которые, в свою очередь, стали писать о Shabby Apple. Сначала владельцы Shabby Apple разделили свой маркетинговый бюджет между блогерами и рекламой, но вскоре они обнаружили, что упоминания в посте блога дают гораздо больший эффект, чем дорогая целевая реклама.

«Сейчас стали появляться компании, сосредоточенные на рынке блогинга, но мне кажется, что они всё еще недостаточно активно извлекают выгоду из этого рынка», – сказала она. Они использовали бесплатное отслеживающее программное обеспечение Google. Это аналитика, позволяющая определить, кем были их лучшие клиенты.

«Google скажет вам, сколько переходов вы получили с определенных блогов. Или же мы могли дать блогу определенный код купона. Вы можете следить, откуда пришли ваши продажи. Это было действительно очень полезно».

Поскольку лучшими клиентами Ателии были женщины около тридцати, которые делают покупки онлайн и читают блоги, ей удалось сэкономить Shabby Apple кучу денег – около 20 тысяч долларов в месяц – столько Ателия бы тратила на аренду магазина, услуги пиарщика и так далее, если бы пошла традиционным для дизайнера одежды путем. А так, несмотря на активный рост компании, они по-прежнему тратят всего около 1000 долларов в месяц на маркетинг в блогах. Чудесно, правда?

Если бы Ателия стала продавать Shabby Apple женщинам всех возрастов или решила бы, что ее одежда должна продаваться в розничных магазинах, были бы они сейчас гигантской тыквой? Может быть. А может, Ателия до сих пор работала бы в «Международной амнистии» и могла уделять своему побочному бизнесу лишь несколько часов в неделю.

Видите, как фокусирование на своих лучших клиентах позволило Ателии отказаться от расходов, которые приходится нести большинству дизайнеров? Большинство людей в ее индустрии сказали бы, что она сошла с ума, отказываясь от услуг специалиста по PR, который бы продавал ее коллекцию журналам; что ей абсолютно *необходим* магазин в Нью-Йорке; что реклама – это просто часть уравнения. Неправильно! Она экономит почти четверть миллиона долларов каждый год, просто думая о том, чего хотят ее покупатели и как до них дотянуться, а затем просто делая это и *только* это.

Теперь, когда вы знаете, кто ваши лучшие клиенты, внимательно, строго и объективно посмотрите на ваши расходы. Все ли расходы *на самом деле необходимы*? Вы могли бы изменить способ продажи вашим клиентам, чтобы лучше их обслуживать? Действительно ли вам нужно устраивать ежегодные вечеринки, если ваши лучшие

клиенты на самом деле на них не ходят? Если выяснится, что ваши лучшие клиенты ведут бизнес преимущественно онлайн, подумайте, действительно ли вам нужна глянцевая реклама?

Проверяйте все, строчку за строчкой, и спрашивайте себя: «Действительно ли это помогает самым лучшим образом обслуживать клиентов?» Если нет, то откажитесь от этого.

Верный способ вырастить гигантскую тыкву

Может быть, вы еще не расписали структурную схему вашего бизнеса, но даже если вы ее и сделали, то, скорее всего подошли к этому точно так же, как и большинство предпринимателей, – работали с тем, что *есть*, а не с тем, что *должно быть*. И я готов поспорить, что прав, потому что буквально каждый поступает именно так.

Кажется логичным сделать диаграмму, отображающую вас и всех ваших сотрудников с их служебными обязанностями, а затем попытаться выяснить, как заставить это работать. (Потому что я знаю, что вы *на самом деле очень хотите*, чтобы это работало.) Но вы не просто хотите выяснить, как сделать вашу текущую системную работу; вы хотите понять, как вырастить мультимиллионный бизнес, который поднимется над конкурентами и навсегда освободит вас от гонки в колесе. Поэтому правильным способом укомплектовать вашу гигантскую тыкву будет начать с того, что бы вы *хотели иметь*, а не с того, что у вас уже есть.

Ваша главная задача – обслуживать своих лучших клиентов, и значит, ваша СС (то есть структурная схема; давайте пользоваться этим сокращением, не возражаете?) должна поддерживать это. Поэтому, во-первых, вам необходимо создать идеальную СС, способную эффективно и легко поддерживать ваших лучших клиентов. Никакого стресса. Никакого сумасшествия. Никаких пропущенных дедлайнов. Как это должно выглядеть? Может, вы отмените определенные позиции? Или создадите новые роли? Или соберете команды, чтобы разделить нагрузку?

На этом этапе ваша организация – это не персонал, это позиции в компании. Перестаньте думать о людях, которые работают на вас, и о том, что они делают. Вместо этого подумайте о ролях и обязанностях сотрудников, которые наилучшим образом

обслуживают ваших лучших клиентов. Как люди, занимающие эти позиции, будут коммуницировать друг с другом? Как они будут отчитываться друг перед другом?

Теперь, когда у вас есть идеальная СС, объясните вашим сотрудникам роли, которые им нужно выполнять. Возможно, некоторым из них (включая вас самого) придется «надевать много шляп», потому что у вас получилась СС с пятьюдесятью позициями, а работает в компании всего десять человек. А возможно, выяснится, что какие-то люди, в настоящий момент работающие на фирму, не вписываются в идеальную СС.

И помните, что вовсе не обязательно ваши нынешние сотрудники подойдут для выполнения работы, сформулированной в вашей СС. Только потому, что у вас пятьдесят позиций для десяти людей, это не значит, что вам подойдет любой. Это ошибка – рисовать СС, основываясь на существующей структуре погибающего бизнеса, потому что виной этого бедственного положения в какой-то степени является СС. Решение следующее: нарисовать идеальную схему, а затем включить в нее те части вашего бизнеса, которые полностью под нее подходят.

Пока мы с Люком не проделали это упражнение, он был абсолютно уверен, что не может уволить никого из компании, потому что ему не хватит людей, чтобы справиться с рабочей нагрузкой. Он не понимал, как решить этот вопрос, и вы, наверное, пока тоже не понимаете.

И я, и вы уже знаем, что Люку было необходимо сузить свой фокус и избавиться от всех этих многочисленных вариаций программирования; но даже если он не последует моему совету, то может внести в свой штат несколько изменений, которые позволят его чистой прибыли рвануть вверх.

Когда мы сравнили его идеальную СС с его актуальной схемой, я заметил, что у Люка было три менеджера проектов (МП). Один из них выполнял в основном ту работу, которую клиенты не оплачивают, а это помеха для компании. А вот офис-менеджер (ОМ),

напротив, выдающийся, у него были и время, и опыт, чтобы частично взять на себя управление проектами. И тогда я показал Люку, что если он уволит своего горе-МП, то его ОМ может без проблем заняться обязанностями МП.

Знаете, что еще мы заметили? Люк выполнял пять или шесть обязанностей, которые ему вообще не стоило выполнять. Он тратил всего 10 процентов своего времени на роль генерального директора, потому что был занят тем, что так хорошо или, скорее, так часто делают все остальные предприниматели – на все руки мастера. (Я клянусь вам, что это болезнь.) Он занимался маркетингом, продажами, кадровыми вопросами, бухгалтерией, а в свободное время (которого у него не было) – собственно программированием. Все верно. Он делал работу, за выполнение которой платил своим восьми сотрудникам. Вот что здесь было ясно написано черным по белому. СС не врет.

Я знаю, как это может напугать, даже если вы будете просто обдумывать этот уровень изменений, но вы должны это сделать. Раз вы предупреждены – значит вы вооружены, и один из лучших способов получить реальную картину устройства вашей организации – это составить такие СС, которые позволят вам превратить вашу актуальную схему в идеальную. Когда вы увидите свою реальную организационную структуру и то, какой она должна быть, вы сможете переместить своих сотрудников и перераспределить их обязанности. И вы должны делать это до тех пор, пока две ваши схемы полностью не совпадут.

Именно так, мой друг, и выращивают гигантскую тыкву.

Работаем по плану

1. Начните с простого и очевидного.

Теперь, когда вы уволили своих самых «гнилых» клиентов, сократите все расходы, связанные с ними или с другими клиентами такого типа. Например, вы можете избавиться от дорогущего

программного обеспечения или от административного сотрудника, работающего на полставки, которому вы поручали выполнять любой каприз того, ныне уволенного клиента.

2. Сократите, чтобы служить.

Теперь пересмотрите свои расходы и определите:

- а) помогают ли они вам обслуживать ваших лучших клиентов так, как клиенты того действительно хотят;
- б) как вы можете изменить или урезать эти расходы, чтобы обслуживать своих лучших клиентов еще лучше.

3. Зарисуйте это.

Создайте идеальную СС. Теперь начните назначать правильных людей на правильные места, чтобы они могли правильно обслуживать правильных клиентов. Сделайте это, и ваша тыква станет самой большой в городе.

Использование метода Тыквы для работы в вашей индустрии – Шоу-бизнес

Давайте представим, что вы участник рок-группы с большим потенциалом. Играете музыку в стиле старой школы панк-рока. Настройте гитару, наденьте обтягивающие джинсы, и зайдемся Методом Тыквы для вашего бизнеса. Потому что это бизнес, если только вы не играете в глупейшую игру «искусство ради искусства» и не просто зависаете в гараже.

Говорят, что ваша группа собирается «всех порвать». Вы близки к большому успеху... Но вы близки к нему уже пять лет. (Или уже пятнадцать? Да, вот время-то летит.) И вам уже реально осточертела вся эта времененная работа в офисах, от которой вы едва сводите концы с концами. Вам повезло, потому что в отличие от ваших главных вдохновителей вам не нужно ждать, пока за вас возьмется какой-нибудь рекорд-лейбл. Технологии уже достигли такого уровня, что вы можете просто создавать, распространять и продавать свою продукцию. (Ну, теперь вы понимаете, что ваша группа – это бизнес?)

Когда вы составляете оценочную таблицу, вы определяете самых верных фанатов как своих клиентов – людей, которые покупают все, что вы выпускаете, приходят на все ваши выступления и разговаривают о вас с каждым, кого они знают, всякий раз, когда это возможно. По определению ваши самые ярые поклонники – это ваши лучшие клиенты. Но у вас также есть несколько «гнилых» фанатов. Они приходят на ваши шоу, но подпевают так громко, что вы не слышите даже свои мысли, пытаются прорваться за кулисы и потрогать вас, когда вы идете сквозь толпу, и постоянно прибирают к рукам вашу бесплатную продукцию (вам нужно прекратить бросать футболки в толпу, потому что эти фанаты побьют любого, чтобы их

заполучить, но не для того, чтобы их носить, а чтобы продать их на eBay). Поместите этих фанатов в конец вашего списка.

На самом деле вы просто хотите составить список пожеланий ваших самых больших фанатов – ваших лучших клиентов. Поэтому вы звоните им и, когда они перестают визжать и орать «О боже!», спрашиваете, что их разочаровывает в их любимых группах (не только в вашей) и в музыкальной индустрии в целом. И вы начинаете понимать, что люди, которые любят вас сильнее всех, на самом деле хотят чувствовать себя особенными. Они не хотят чувствовать себя тупыми фанатами, которые ждут на улице ради фотографии или автографа. Они хотят быть внутри событий, хотят быть в курсе того, что происходит за сценой, хотят знать, как выглядит творческий процесс.

Но вы не можете дать почувствовать себя особенными тысячам людей.

Или можете?

Вы и ваши товарищи по группе собираете свои панк-роковые головы вместе и находите решение, как впустить фанатов в вашу жизнь, но контролировать этот процесс, чтобы контроль при этом мог осуществлять любой член группы. Вы решаете запечатлеть процесс создания вашего следующего альбома, выступления, тура на видео и в фотографиях. Вы устраиваете живые трансляции из студии в Twitter. В Facebook вы публикуете вопросы для ваших фанатов и просите дать отзывы о песне. Вы прекращаете устраивать обычные встречи после выступлений и начинаете вместо этого устраивать вечеринки, на которых просто зависаете вместе с фанатами. Вы отвечаете на вопросы фанатов в вашем блоге. О! И вы делаете самую крутую вещь, которую никогда не делала ни одна группа: вы внедряете в ваши песни пароли. Коды, спрятанные в текстах, которые дают вашим самым большим фанатам, посвященным в курс дела, доступ к кладу – эксклюзивным материалам, размещенным на закрытом сайте.

Теперь ваши лучшие клиенты – ваши ярые поклонники – *любят* вас еще больше, чем прежде, и теперь у них куча контента, который они могут передавать всем своим друзьям. Они просто *не могут* сохранить пароли в секрете. Поэтому они выдают пароли всем, кого знают, и все, кого они знают, начинают слушать ваши песни, потому что они хотят быть следующими, кто обнаружит новый пароль.

Ваши лучшие клиенты абсолютно обалдевают каждый раз, когда вы упоминаете их имена, отвечаете им или делаете ретвит. У вас появляются новые поклонники и ярые фанаты, которые тоже хотят всего этого. Ваши ярые фанаты создают сообщества, организуют свои встречи, пишут фанфики о вас. Вскоре вы становитесь знаменитым в Интернете, а затем и звукозаписывающие компании начинают звонить вам. Заключать контракт или нет – это уже на ваше усмотрение. Вам он не сильно нужен. Теперь вы пожинаете все возможные награды (и большую часть прибыли), потому что вы настоящая зажигающая рок-тыква.

Глава седьмая

Выбирать любимчиков и нарушать правила

Теперь, когда вы распределили своих клиентов, уволили больных и нарушителей порядка, передали не подходящих вам клиентов, урезали ненужные расходы и заложили здоровую корневую систему (это ваша новая СС), ваша следующая задача – сфокусировать энергию на группе основных клиентов. Ваша цель, или ваша миссия, – делать этих людей настолько счастливыми, чтобы у них исчезла даже мысль когда-нибудь покинут вас ради вашего конкурента.

Чтобы добиться этого, вам придется пойти против общепринятых взглядов. Вам предстоит выбрать любимчиков и нарушить несколько других «правил игры». А еще вы должны будете довести свою игру до совершенства, окружив покупателей суперфантастической заботой. Ослепите их своими инновациями и экстраординарным сервисом. Поразите их воображение. Предложите решение их проблем и найдите ответ на их мольбы.

Ваши клиенты не знают, что вы воплощаете в жизнь Метод Тыквы, поэтому ваши лучшие клиенты не будут знать и о том, что они стали таковыми, до тех пор, пока не превратятся в объект вашей неустанной заботы. Как еще они узнают, что они в списке VIP-клиентов, если вы не говорите им этого? На самом деле этого и не стоит делать. Разговоры – это пустое. Вы должны будете показать им это. Если вы хотите, чтобы ваши лучшие клиенты знали, как сильно вы о них заботитесь, вы должны сделать что-то, чтобы они поняли, что вы цените их бизнес и хотите, чтобы они были успешными.

И вот здесь начинается главное веселье.

В следующих главах я поделюсь с вами многочисленными секретами и стратегиями, которые я использовал, чтобы построить отношения с моими лучшими клиентами, привлечь новых клиентов и превратить мои бизнесы и бизнесы моих друзей в мультимиллионные долларовые машины. Начнем с простого.

Фаворитизм – дело хорошее

Возможно, у вас есть несколько любимых клиентов, которых вы всегда рады видеть на пороге своей компании; какие-то компании, ради помощи которым вы вывернетесь наизнанку, потому что они вам просто нравятся и вы хотите сделать для них хорошую работу. И, вероятно, вы не хотите, чтобы другие ваши клиенты знали, что у вас есть любимчики и кто они. Поэтому вы держите это в секрете. Вы стараетесь всем вашим клиентам дать то, что им нужно, чтобы ни один из них не почувствовал, что его оставили без внимания или отложили его дела на потом.

И я понимаю это. Вы хороший человек. Вам стыдно отдавать кому-то предпочтение и уделять особое внимание. Но поверьте, нет ничего постыдного в том, чтобы иметь любимчиков. Это просто хороший бизнес. И это обязательное условие вашего успеха. Тем более что заботиться о людях, которые заботятся о вас, – это суперхорошо, не так ли? Ведь эти хорошие клиенты вам платят.

Да, любимчики на спортивной площадке, в семье или суде – это действительно предосудительно, но наличие любимчиков в бизнесе – это реализация стратегии победителя, потому что ваши лучшие клиенты – это ваши любимые клиенты и к ним нужно особое отношение. Как еще они *поймут*, что они особенные? Просто убедитесь, что вы все проверили и у вас точно нет любимчиков среди клиентов, которые этого не заслуживают, – клиентов, которые не отвечают основным критериям лучших клиентов.

Проблема в том, что, даже если в вашем списке клиентов останутся только лучшие, не каждый из них может быть любимчиком. Если вы выделяете всех, то у вас на самом деле нет любимчика, так ведь? Любимчиками не может быть даже половина клиентов. Это право зарезервировано только для нескольких избранных.

У меня есть хороший друг. Я помню, что обещал называть имена в реальных историях, но этот человек добился по-настоящему большого успеха. А проблема, с которой сталкиваются люди, достигшие большого успеха, в том, что каждый начинает просить у них денег. Поэтому мой друг разрешил мне поделиться его историей с вами при условии, что я не назову его имя. Ну а раз так, я назову своего героя просто Томми.

Итак, Томми и я состоим в одной мастермайнд-группе^[23], и как-то раз на встрече группы он рассказал, как вырастил свою компанию и потом продал ее за 30 миллионов долларов. Он сделал это отчасти и благодаря тому, что у него были любимчики – всего несколько человек из двух сотен его клиентов. «Несколько – это сколько?» – спросите вы. В его случае – девять.

«Я решил, что сконцентрируюсь на лучших десяти клиентах, потому что десять – это очевидное число, – объяснил мне Том. – Но потом мы с моей командой прошлись по списку еще раз и поняли, что должны удалить еще одного. Этим клиентом была Wal-Mart. У нас с ней никак не налаживалась хорошая коммуникация. Она ждали от нас очень многое, но при этом почти не оказывала нам поддержки. Вот так и получилось, что список моих десяти лучших клиентов превратился в список девяти лучших клиентов». Даже несмотря на то, что за эти годы Wal-Mart покупала у него на миллионы, она не отвечала его стандартам.

Определившись со своими лучшими девятью клиентами, Томми сделал их приоритетом во всех аспектах своего бизнеса. Он развесил список по всему зданию, над каждым рабочим столом и проинструктировал своих сотрудников, что в первую очередь они должны уделять внимание именно этим клиентам. Если звонил один из этих девяти лучших клиентов, а сотрудник говорил по телефону с другим клиентом, с более низким рейтингом, он должен был сказать: «У меня чрезвычайное происшествие, я вам перезвоню» – и повесить трубку, чтобы принять тот звонок. Томми выслушал идеи своих лучших девяти клиентов, в результате чего пересмотрел и

модифицировал продукты, чтобы дать им, что они хотели: другую упаковку, новые цены или еще что-то, что он мог для них сделать.

При этом он не обижал и всех остальных своих клиентов, но только лучшие получали *все* его внимание. И даже оставшийся 191 клиент выигрывал от этой «теории просачивания»^[24] в действии, ведь некоторые специальные услуги оттачивались именно на них. Томми и его сотрудники стали более эффективными в работе и решении проблем. Когда он исправлял что-то для своих лучших клиентов, он исправлял это повсеместно, а поскольку все его клиенты работали в похожих индустриях, это зачастую приносило пользу всем им.

Когда он продал свою компанию, ребята, купившие ее, придумали новое, «более умное» правило: «Относись к любому так, будто он твой самый лучший клиент». Они выбросили список лучших девяти клиентов Томми и сказали: «Каждый клиент – клиент номер один». Томми настоятельно советовал им не делать этого. Он объяснил, что нельзя делать каждого клиента номером один. Он показал, как его бизнес преуспел благодаря тому, что они сконцентрировались на лучшей девятке. Но новые владельцы не послушали его.

Говоря языком фермеров, сделать каждого клиента номером один – это как сделать каждую тыкву гигантской. Такое никогда не работает. То же случилось и в свежепроданной компании моего друга. Меньше чем через два года она вышла из бизнеса. Новые владельцы потеряли 30 миллионов долларов, которые инвестировали, плюс еще 5 миллионов, которые они потратили на ведение бизнеса, нарушив правило Метода Тыквы: лучше всего обращаться только с лучшими клиентами. Это действительно так просто.

Вы должны возвращать своих лучших клиентов, как одержимые фермеры выращивают тыквы-победительницы. Эти ребята не бегают вокруг, пытаясь убедиться, что у всех остальных тыкв на поле одинаковые привилегии. Они очень просты в своем подходе: щедро

осыпают свои громадные тыквы всем, что тем только может понадобиться, а всех остальных долой. И делают они это для того, чтобы вырастить только одну большую тыкву, способную побить мировой рекорд.

Я не говорю, что вы должны игнорировать всех остальных своих клиентов или обращаться с ними неуважительно. Возьмите за правило не экономить на качестве продукта или услуги. Это вообще плохо для бизнеса. Но все-таки разработайте особый подход для своих лучших клиентов. Поставьте их на первое место. Бросайте ради них все. Прерывайте встречи, чтобы решить их проблемы. Придумывайте новые, улучшенные способы их обслуживания. Предвосхищайте их потребности. Дайте им преимущественные права на новые продукты или услуги. Обеспечивайте их специальные запросы. И, что самое важное, старайтесь изо всех сил, чтобы помочь им вырастить их бизнес. Выстройте системы, чтобы обслуживать их потребности. И тогда к вам начнут стекаться и другие потенциальные клиенты с похожими потребностями.

Другие, «средние» клиенты тоже будут получать от этого выгоду. Улучшения, которые вы делаете для лучших клиентов, неизбежно помогут и другим. И кто знает, может, один из тех средних клиентов неожиданно вырастет и дозреет до статуса лучшего.

И помните про важное правило, которое ни в коем случае нельзя нарушать, когда дело касается клиентов: никогда не говорите им, что они VIP. Вам нужно, чтобы ваши лучшие клиенты думали, что то, как вы с ними обращаетесь, – это просто стандарты вашей компании. Если они думают, что суперуслуги предназначаются только для них, потому что вы сказали им, что они выше всё, то могут допустить мысль, что вы *не должны* делать это для кого-то еще. Хуже того, они могут начать использовать вас в своих интересах. Поэтому держите ваших випов в неведении об их статусе, а они будут думать, что так, как вы обращаетесь с ними, вы обращаетесь со всеми вашими клиентами, – и тогда вам с большей вероятностью удастся устроить свою работу так, чтобы это стало правдой.

Покупатель не всегда прав

Одно из самых больших заблуждений в бизнесе – это изречение «Покупатель всегда прав». Остановитесь на минутку и подумайте, что бы это действительно значило для вас, если бы было правдой. Если «покупатель» (читай «каждый, кто хочет вести с вами бизнес») всегда прав, то как можно обслуживать их всех хорошо? Допустим, вам удастся сделать так, чтобы они были довольны, но если вы попытаетесь угодить всем своим клиентам – лучшим, худшим и всем, что посередине, – вы разорветесь. Вы измучаете себя, пытаясь всем угодить, что само по себе невозможно в любом случае. Вы начнете ошибаться и разочаровывать людей. Это все равно что жонглировать фарфоровыми чашками: какая-нибудь все равно упадет и разобьется.

Если вы будете придерживаться правила «Клиент всегда прав», то неизбежно потеряете одного из ваших лучших клиентов, потому что, пока вы будете делать что-то «нужное» для кого-то другого, вы отвлечетесь и не сможете сделать что-то нужное для него. А мы не можем этого допустить. Поэтому давайте поменяем этот старый стандарт и сделаем его правильным:

Покупатель НЕ всегда прав, но...

Правильный покупатель всегда прав.

Если вы сформулировали для себя непреложные правила и заполнили оценочную таблицу, у вас уже должно быть довольно четкое понимание того, кто ваши лучшие клиенты и что между ними общего. Это наиболее перспективные, «правильные» клиенты, поэтому им разрешено быть правыми... всегда. Они могут иметь почти все, что хотят, потому что теперь они ваш главный объект внимания. Вам нужно предусмотреть все, что вы можете для них сделать, что позволит вам вырасти в их глазах.

К счастью, все ваши лучшие клиенты очень похожи между собой, потому что они взаимодействуют с вами почти одинаково, когда у них похожие ожидания. А поскольку они разделяют ваши непреложные правила, они, вероятно, очень похожи и на вас тоже. Это не бином Ньютона. Вы это понимаете. Вы можете полностью придерживаться правила «Клиент всегда прав», только если работаете с правильными покупателями.

Возможно, вы думаете: «Что если другие мои клиенты, неприоритетные, сами захотят быть правильными?» По сути, так оно и есть, потому что они хотят получать то, чего они хотят, и чувствовать свою важность. Но вы сосредоточены на лучших клиентах не только потому, что хотите сделать их счастливыми, не только потому, что стремитесь развивать и расширять эти отношения, но также и потому, что хотите *больше* таких же, как они, клиентов. Вы хотите их двойников, чтобы вы могли расширять свой список лучших клиентов, добавлять в него другие компании, отвечающие вашим требованиям, добавлять клиентов, которые понимают, чем и зачем вы занимаетесь, – тех, у кого есть потенциал вырасти в гигантскую, бьющую все рекорды тыкву.

Подумайте о вашем бизнесе как об организации, как о закрытом клубе. У всех успешных организаций есть правила, объясняющие, кто может в эти организации вступить. Вы должны быть выпускником *такого-то* колледжа, или вы должны принимать участие в собраниях с *такой-то* частотой, или вы должны платить *такие-то* взносы. Они делают все возможное, чтобы ограничить доступ и отсеять ненужных людей. У вас должен быть свой список правил, который поможет вам фильтровать клиентов, но храните его подальше от их глаз. Эти правила предназначены только для ваших глаз и глаз вашей команды.

Обещайте меньше – давайте больше

Я живу под этим девизом, чего и вам желаю. И всем советую. А поскольку большинство людей этого не делает, то соблюдение правила «Обещай меньше – давай больше (ОМДБ)» дает вам серьезное преимущество почти перед всеми.

Вы не верите, что такое простое правило может оказывать такое огромное влияние? Вспомните, как вы встречались с кем-то, а они говорили вам, где и во сколько это произойдет. Спорю, это было примерно так:

«Давай встретимся в кафе в 14:30 сегодня. Хорошо?»

«Хорошо».

«Тогда увидимся».

Вот уже половина третьего, а их нет. И вот вы сидите там в кафе и ждете. Примерно в 14:35 у вас звонит телефон. «Мне очень жаль. Но я опаздываю. Я застрял в пробке, мой дом взяли в заложники фанаты Джастина Бибера, а улицу заливает лава... Я буду через 15 минут».

Вы расстроены. Ваш коллега пообещал больше (14:30), а потом дал меньше (14:45). Но это еще не все. Ситуация ухудшается. Что происходит, когда стрелки показывают 14:45? Да ничего не происходит. Только в этот раз вам никто даже не звонит.

Ваш коллега забегает примерно в 14:55. Он вспотевший, но поблизости не видно никого в футболке с Джастином Бибером, и следов лавы на его обуви тоже нет. Ваш коллега просто снова пообещал больше, а выполнил меньше, и вы сердитесь. Уверен, что вы много раз сталкивались с чьими-то недовыполненными обещаниями, что вас разочаровывало, расстраивало, приводило в ярость. И такое происходит постоянно.

А вот как мог бы развиваться сценарий, если бы ваш коллега придерживался правила ОМДБ. Вы договорились встретиться

в 14:30. В 9 утра он звонит вам, чтобы сказать, что опаздывает (у него привычка опаздывать) и что он будет на месте в 15:00. Вы, конечно, рассердились, но по крайней мере он вас предупредил, и вы можете запланировать сделать какую-то дополнительную работу, перед тем как идти в кафе.

Но вот как все обстоит на деле. Ваш коллега планирует быть в кафе примерно в 14:30. Он обещает меньше с тем, чтобы выполнить больше. Поэтому, когда он на самом деле попадает в пробку или сталкивается с безумными фанатами, он застревает (и не в лаве). Он добирается до кафе в 14:55. Когда ровно в три приходите вы, он уже сидит там с чашкой горячего кофе и ждет вас. Впечатляюще!

В обоих сценариях конечный результат был одинаковым, но ожидания – разными. В первом сценарии вы расстроились. Во втором вы были поражены. И единственное отличие заключалось в применении правила ОМДБ.

Когда вы обещаете меньше или немного сдвигаете сроки, естественно, клиента это слегка расстраивает, он чувствует эдакий привкус разочарования, ведь вы не обещаете ему достать звезду с неба. Но когда вы даете то, что обещали, ваше незначительное упущение кажется ему просто временным и некритичным. Я называю это фактором привкуса. И вы можете его преодолеть, поразив клиента с помощью ОМДБ – пообещав быть в 15:00, а прия в 14:55. И вот вы ждете его с чашкой кофе и улыбкой.

Со сценарием «я опаздываю» мы сталкиваемся каждый день, и это отвратительно. Лично я этого просто не выношу. И я всегда, всегда обещаю меньше, а даю больше. И теперь ваша стратегия – делать то же самое, чтобы поразить ваших клиентов. Просто возьмите себе за правило обещать меньше (я буду там в 15:00) и давать больше (приходить в 14:55), и вы поразите всех и каждого.

Возможно, вы привыкли перенапрягаться. А как может быть иначе со всеми этими клиентами и бесконечным процессом «продай-доставь»? Но перенапряженные предприниматели неизбежно будут

терпеть неудачи, и не важно, насколько благие у них намерения и насколько твердо они держат свои обещания.

Может, вы не успеваете сдать работу в срок. Может, вы срезаете углы, чтобы суметь поспеть в срок и доставить менее идеально выполненную работу. Может, вы делаете ошибки, потому что вы слишком измотаны. А может, вы просто всегда приходите на тридцать минут позже. Не важно, какая у вас причина, для ваших клиентов это неприемлемо. Вы их реально достали.

Большинство бедствующих предпринимателей борются за деньги и время, а поскольку в прошлом (до Метода Тыквы) вы соглашались работать почти с каждым, я могу поспорить, что и вы боролись тоже. Но больше не будете. Вы убили тощих больных клиентов, которые высасывали ваши время и ресурсы. Вы приняли на себя обязательства кормить только лучших клиентов. Вы выбрались из колеса хомячка и перестали хвататься фактически за любую работу, встречающуюся вам на пути. Вы готовы. Вы можете сделать это. Вы можете поразить своих клиентов, выполняя работу раньше срока плюс делая что-то помимо того, о чем вы договорились, что-то, чего они не ждут. Обещаю, они будут поражены.

Стратегия «Обещай меньше – давай больше» простая донельзя, и ее легко применять. Она работает во всех индустриях. Вот еще несколько примеров и несколько советов, которые вы можете опробовать на практике.

1. Когда клиент просит установить сроки сдачи работы, выясните, сколько времени вам требуется на выполнение проекта, а затем добавьте десять процентов резервного времени. Это могут быть несколько дней, или неделя, или даже месяц. Чтобы принять решение, посмотрите на свои прошлые проекты. Для вас типично отставать от плана на несколько часов или вам часто нужно дополнительные пару недель для выполнения проектов?

Если вы продаете продукт, подстрахуйте ваши предположения о доставке так, чтобы у вас было достаточно времени на оформление заказа и любые возможные задержки в доставке. Это работает

вдвойне хорошо, когда ваша ОИ – это скорость и эффективность. Например, представьте себе агентство по прокату автомобилей, которое обещает, что ваша машина будет готова через пять минут (здраво!), а выдает ее вам спустя ровно одну минуту (вот это действительно называется «быстро»!). Zappos, ныне знаменитый обувной ретейлер, стремительно стал успешным, доставляя заказы намного раньше обещанного срока. В результате отзывы клиентов зашкаливали от восторга, потому что они почувствовали, что кто-то постарался изо всех сил, чтобы сделать их счастливыми.

2. Когда клиент просит о продукте или услуге, добавьте к его заказу какую-нибудь мелочь дополнительно. Например, если вы персональный шеф-повар, сделайте дополнительный десерт (и держите это в голове, когда будете выставлять счет, чтобы не потерять свою прибыль из-за клубничного киселя). Джули Андерсон, дизайнер маскарадных костюмов, про которую я рассказывал в «Стартапе без бюджета», к арендованному костюму всегда добавляет дополнительно корону, сумку или пару обуви, просто на случай, если ее клиенты захотят попробовать еще один вариант... бесплатно. Если вы проводите консультации, поговорите со своими клиентами дополнительные двадцать минут. Проведите анализ их ситуации. Добавьте несколько дополнительных роз к букету. Просто помните об этом при планировании, чтобы у вас были время и деньги покрыть эти превосходящие ожидания клиентом услуги.

Важное замечание для успешного внедрения ОМДБ: ОМДБ должно носить случайный характер. Давайте больше в 90 процентах времени; оставшиеся 10 процентов делайте все точно в срок, что, в принципе, и так случится естественным путем в критические времена: иногда лава все-таки заливает улицы.

Мастера этого процесса будут заканчивать работу задолго до срока сдачи, будут чувствовать себя комфортно, зная, что работа выполнена. Помните такие дни? Никакой паники. Никакой спешки. Никаких волнений. Возможно, у вас такого не было со времен

детства. Ну теперь они возвращаются. И собираются раскачать мир ваших покупателей.

Управление ожиданиями и перевыполнение их – это формула суперсчастливых клиентов, остающихся с вами на всю жизнь. Это еще одно большое яркое перо на вашей шляпе.

ОМДБ также дает вам возможность защитить себя, если покупатель внезапно изменит свои желания уже после того, как вы начнете работать над проектом. Если вы закончили проект задолго до оговоренного срока, но еще не сдали его клиенту, а он вдруг прислал вам новые указания, вы можете просто сказать ему: «О, а я уже закончил проект. Вот он». Таким образом, вам не нужно будет переделывать вашу работу, если только вы не договоритесь заново о внесении каких-то изменений.

Помните, вас будут оценивать исключительно по вашим действиям, а не по словам. Поэтому, когда вы обещаете мало, а даете больше, не делайте это слишком часто. Иногда просто выполняйте свое обещание (другими словами, сдавайте проект точно по договоренности), но гораздо чаще давайте больше. Если вы будете всегда давать больше, люди начнут ждать от вас этого, и, если вы не сможете в какой-то момент дать больше (даже если вы обещали меньше), они будут разочарованы.

Не скрывайте секрет соуса

Вот еще одно правило, которое вам надо нарушать: «Скрывайте секрет соуса». Давным-давно компании думали, что они должны защищать свои торговые секреты так, как будто это разведданные. Это было умно, потому что в стародавние времена, если вы защищали свои секреты, никто не мог копировать вас, а следовательно, у вас было ключевое преимущество над всеми остальными.

Но сейчас благодаря великому эквалайзеру, известному как Интернет, любой человек может узнать все что угодно, в том числе и разведданные, прямо здесь и сейчас, сделав несколько кликов. Недавно я был на встрече моего старого братства из колледжа. Перед мероприятием я вдруг понял, что забыл вековые суперсекретные рукопожатия и пароль, который никто из членов братства никогда не записывал на бумаге (из страха, что его украдут). Тогда я просто погуглил. И нашел не только документ про пароль, но еще и обнаружил видео, демонстрирующее, как делать это рукопожатие! Ничего святого?

Итак, что это значит для вас? Это значит, что, если ваша клиентка хочет построить свой сверхзвуковой самолет, она может это сделать. Если ваш клиент хочет научиться делать лучшие булочки в мире, он это может. Если ваши клиенты хотят выяснить, как починить домашний компьютер, они это могут. Вся информация есть в открытом доступе.

Вы больше не хранитель рецепта секретного соуса. Вы исполнитель. Вы делаете его для них. Вы облегчаете задачу. Вы экономите им время. Вы берете самые лучшие ингредиенты и готовите его так, чтобы результат превзошел их самые смелые ожидания. Вы гарантируете, что вы лучше всех строите сверхзвуковые самолеты, печете булочки и ремонтируете

компьютеры, даже если у ваших клиентов есть доступ к знаниям, как сделать это самому.

Мы живем в мире с практически нулевым объемом внимания; мы так перегружены жизнью, что ищем простых решений; мы ищем людей, которые будут делать что-то за нас, иногда даже *думать* за нас. Просто посмотрите на великую аутсорсинговую индустрию, коей является Нью-Йорк. От воспитания вашего ребенка и прогулок с вашей собакой до доставки фаст-фуда (потому что у кого в Нью-Йорке есть время, чтобы прогуляться вниз по улице до гастронома на углу?), Нью-Йорк отдает на аутсорсинг жизнь. Нью-Йорк – бьющееся сердце этой нации, возможно, этого мира, экстремальная версия всех нас остальных.

Большинство людей не хотят что-то делать своими руками – слишком долго. Люди заняты. Люди в стрессе, они берут на себя слишком много обязательств, они перегружены информацией. Они хотят подъехать на машине к окну, сделать свой заказ и поужинать за пять минут (или того меньше). Они хотят, чтобы у их детей было первоклассное образование, но не могут сами учить их алгебре, потому что устали. Поэтому они вряд ли будут ругать вас за то, что вы готовы помочь и при этом быть понятным.

И еще, не будьте глупцом. Не надо публично делиться секретами, которые помогут вашим конкурентам. Не делитесь всеми своими знаниями. Просто поделитесь тем знанием, которое демонстрирует, что вы хорошо осведомлены.

Поместите список ингредиентов бывшего секретного соуса на вашем сайте всему миру на обозрение (и помните, что вы не обязаны давать им весь рецепт). Разместите видео с рецептом на YouTube. Сделайте листовку. Или выступите с речью об этом. Или напишите книгу. (Я ни на что не намекаю, я просто констатирую факт... да, я помогаю компаниям выработать Метод Тыквы для их бизнеса. И хотя эта книга содержит полную формулу, многие предприниматели и компании все-таки нанимают мою фирму, чтобы мы помогли им сделать это.) Это доказывает вашим клиентам, что вы

знаете свое дело. Это показывает им, насколько вы отличаетесь от других. Это позволяет им чувствовать себя комфортно, когда они выбирают вас, потому что они знают то, что знаете вы. (А нераскрытие секретов заставляет людей нервничать.) Конечно, кто-то может взять вашу информацию и сделать все самостоятельно, но у большинства людей действительно нет времени для самоделок, особенно если им нужно вести свой бизнес и управлять жизнями других и своей.

Ирония судьбы: чем больше информации я публикую, тем больше клиентов нанимают меня. Наши отношения основываются на доверии, потому что я делаюсь своими знаниями и своей уникальной точкой зрения. (Помните непреложные правила и ОИ?) Мы хотим, чтобы любители делать все самостоятельно доверяли нам, а любители аутсорсинга нанимали нас.

Так что не бойтесь публиковать рецепт своего соуса, потому что ваши нынешние и потенциальные клиенты в любом случае выяснят все сами. А если они впервые узнают это от вас, то и доверять они будут вам. А это *большое* преимущество. Преимущество Метода Тыквы.

Побить мировой рекорд

В 2009 году жительница Огайо Кристи Харп побила мировой рекорд, вырастив величайшую за всю историю человечества тыкву. Она весила 782,46 килограмма! На момент, когда я пишу это, Кристи по-прежнему удерживает рекорд, но все может измениться в октябре. Предыдущий мировой рекорд, установленный Джо Джутрасом из Род-Айленда всего два года назад, Кристи превзошла на 16,3 килограмма.

Не нужно прилагать уж слишком серьезных усилий, чтобы побить мировой рекорд. Даже один фунт сделает это. И не требуется слишком больших усилий, чтобы ваши клиенты считали вас поставщиком мирового класса. Даже если вы *совсем* чуть-чуть лучше остальных – вы *лучше* всех остальных. И вы получите все награды. Всего нескольких изменений в вашем подходе, или системах, или продукте, или услуге может быть достаточно для привлечения их внимания. Я говорю это, потому что не хочу, чтобы вы застряли, пытаясь составить тщательно продуманный план по покорению ключевой группы клиентов. Вам не нужна экзотика – вам просто нужно быть чуть-чуть лучше, чуть-чуть предупредительнее, чуть-чуть креативнее в решении проблем ваших VIP-клиентов.

Каждый олимпийский золотой медалист лишь немного лучше серебряного. А часто золотой медалист в ходе Игр бывает всего в нескольких пунктах также и от последнего места. К тому времени, когда подошла очередь пловца Майкла Фелпса в эстафете мужчин 4 по 100 метров вольным стилем на Олимпийских играх в Пекине в 2008 году, он уже завоевал семь золотых медалей. Половину этих ста метров баттерфляем он отставал, был седьмым коснувшимся стены. В итоге он набрал скорость и догнал лидера, но все были потрясены, когда его объявили победителем. Он выиграл свою

очередную, восьмую золотую медаль и побил мировой рекорд Марка Спитца – семь золотых медалей за одну Олимпиаду – всего лишь за 0,01 секунды.

Как он это сделал? Он добрался и шлепнул рукой о стенку бассейна прежде, чем это сделал другой парень. Удар ладони стал границей между золотой и серебряной медалью – 0,01 секунды.

Майкла Фелпса вы знаете. А помните ли вы имя другого парня? Того, который отстал от Майкла Фелпса всего лишь на один удар ладони? Не думаю.

Если вы будете чуть лучше других, вы станете звездой. А будете чуть хуже – окажетесь «тем другим парнем», имя которого никто не может вспомнить.

Удивительное – это то, что всего на килограмм тяжелее или на секунду быстрее других, и не нужно слишком тяжело работать, чтобы найти способ добиться этого. Делайте то, что дается вам легко, то, что вы можете сделать *прямо сейчас*. И вы запросто добавите килограмм-другой своей тыкве. Если ваш конкурент обычно делает проекты за пять дней, то вы сдайте проект за четыре. Если у вашего конкурента есть суперострый соус, то вы сделайте суперсуперострый соус. Если ваш конкурент дает гарантию на десять лет, то вы дайте на двенадцать.

Вам не нужно выращивать тыкву размером с дом, чтобы побить мировой рекорд. Вам нужен всего один килограмм.

Работаем по плану

1. Разработайте политику «любимого клиента».

Я бросаю все ради своих любимых клиентов. Я могу принять звонок моего лучшего клиента, даже если уже разговариваю с другим клиентом, более низкого уровня. Подумайте, как вы можете обеспечить вашей ключевой группе клиентов VIP-обслуживание. Сделайте эту политику предельно ясной для вашей команды и

начните применять ее прямо сейчас.

2. Схематизируйте работу таким образом, чтобы применять стратегию «Обещай меньше – давай больше».

Проанализируйте ваши текущие проекты, продукты и услуги и подумайте, что вы можете изменить в стандартах своей работы, чтобы понизить уровень ожиданий клиентов, то есть чтобы фактор привкуса у них был минимальным? Затем определите, за счет чего вы можете давать клиентам больше. Придумайте какой-то пустяк, который вы сможете сделать дополнительно, чтобы поразить ваших клиентов. Затем посмотрите на повторяющиеся услуги, которые вы предоставляете, и разработайте такой график работы, который позволит вам обещать меньше.

Использование метода Тыквы для работы в вашей индустрии – Производство

Давайте представим, что вы владелец пивоварни. Да, это мечта, ставшая реальностью, но я хочу, чтобы сейчас вы отставили свою бутылочку в сторону и сконцентрировались. Мы собираемся написать Метод Тыквы для вашего производства.

Вы варите пиво в здании среднего размера, и у вас есть пусть не лидирующее, но устойчивое положение на местном рынке микропивоварен, где царит большая конкуренция. Вы пытаетесь заполучить главного дистрибутора, чтобы он продвигал ваше пиво. Но он зарабатывает деньги, продавая бренды с громкими именами, поэтому даже несмотря на то, что у вас и так небольшая маржа, вашей единственной возможностью привлечь внимание дистрибутора остается снижение цен. Сначала вы получаете заказы, и у вас разворачивается как никогда оживленная деятельность. Доходы пока не слишком велики, но вы считаете, что в конце концов все это выровняется.

Однако есть одна маленькая проблема: вы не можете продолжать урезать свои цены. Просто дальше уже некуда. Поэтому, когда пять ваших самых больших конкурентов опять снизили цены, вы практически прогорели. Внезапно от вас ушли новые покупатели, дистрибутор тоже вас покинул, и вы остались с вашими старыми верными ресторанами и барами, которые теперь платят меньше за то же самое пиво.

Поэтому вы решаете работать по Методу Тыквы. Вы начинаете заполнять оценочную таблицу, определяя своих лучших покупателей (к которым вы теперь относитесь как к клиентам, спасибо вам большое). Так как все новые клиенты, охотящиеся за низкими ценами, ушли, вам на самом деле не нужно никого «увольнять», вы

просто сосредоточиваетесь на том, чтобы поближе узнать своих старых клиентов, которые стали для вас теперь лучшими.

Обычно в продвижении своего пива вы полагаетесь на сами рестораны, и, по сути, каких-то особых отношений с клиентами у вас нет. Поэтому, когда вы звоните им и просите о встрече, они этому только рады. Когда вы интервьюируете их, вы понимаете, что они настоящие фанаты вашего пива, они действительно хотели бы работать с вашей фирмой более плотно, поскольку мечтают о создании эксклюзивного пива для своих ресторанов.

Обсудив этот любопытный факт со своей командой, вы понимаете, что это пожелание клиентов и есть для вас идеальная золотая жила. Ваши лучшие клиенты хотят эксклюзивное пиво, а вы любите придумывать новые вкусы, да еще и очень хорошо в этом разбираетесь. Раз однажды вы уже создали новый вкус, значит вам не составит труда повторить этот процесс снова и снова. Поэтому вы идете обратно к лучшим клиентам со своей новой программой сотрудничества и спрашиваете их мнения по этому поводу. Они вносят несколько полезных предложений, вы соответственно изменяете свою программу – и понимаете, что на правильном пути.

В течение шести месяцев вы создаете пять новых сортов пива – по одному для каждого клиента. Ваши клиенты поражены. Они получили удовольствие от творческого процесса и никак не могут нарадоваться тому факту, что у них теперь есть *свое* пиво. Поэтому они продвигают ваше пиво, и вскоре вы продаете больше своих новых сортов, чем всех остальных ваших старых. Тогда вы минимизируете производство других сортов, с меньшим размером прибыли, и урезаете соответствующие расходы.

Затем начинает происходить то, чего вы и представить себе не могли. Заказы на ваше пиво из ресторанов вырастают на 400 процентов. Вы спросите почему? Да потому, что рестораны не только размещают в своих меню ваше пиво во первых строках, но они также и подталкивают посетителей покупать упаковки из шести банок, чтобы взять их с собой домой вместе с оставшейся от их

ужина едой. Один ресторан сделал в меню рекомендации блюд к вашему пиву. Потрясающе! Раньше к еде предлагали подходящее пиво (или вино), а этот ресторан делает ровно обратное с вашим кастомизированным пивом.

В конце концов вы понимаете, как схематизировать процесс сотрудничества, чтобы вы могли работать с другими ресторанами по всей стране и создавать эксклюзивные сорта пива для их постоянных посетителей. Вы начинаете с того, что устанавливаете таксу за сотрудничество и делите доходы с вашими лучшими клиентами.

Поскольку в процессе производства пива вы стали мастером и у вас репутация надежного партнера, то теперь вы получаете заказы из ресторанов других стран – от ивент-менеджеров, ищущих чего-то особенного для своих самых крупных вечеринок, от корпораций, ищущих интересные средства поощрения. Вы делаете эксклюзивные сорта пива для промоушена фильмов. Вы заключаете сделки с ведущими сетями ресторанов. Вы компания, к которой обращаются в первую очередь, когда нужно сделать специальное пиво для какого-то события. А показатель того, что вы успешно справляетесь с этой задачей, – ваш разбухший банковский счет.

Глава восьмая

Список пожеланий

Помните Джона Шоу, парня с солнечными батареями из Колорадо? Как вы уже знаете, приверженец Метода Тыквы Джон – это гигантская тыква по установке солнечных панелей на очень густо засеянном поле. Его бизнес быстро пошел в гору, когда он прекратил устанавливать солнечные системы нагрева воды. Таким образом он эффективно «убил» клиентов, которые, не по своей вине, съедали его время и уменьшали размер его прибыли. Но это был не конец звездного роста Джона. Джон сильно увеличил размер своего бизнеса, когда обнаружил, что больше всего разочаровывало его потенциальных клиентов... и сделал кое-что в связи с этим.

Джон знал, что в Дуранго действовали две разные государственные программы скидок для людей, которые перешли на солнечную энергию. Эти программы экономили клиентам около 6000 долларов за установку системы, стоимость которой могла доходить до 25 тысяч долларов. Он знал, что многие потенциальные клиенты хотели установить солнечные панели, но они не могли сделать это просто потому, что у них не было денег на аванс.

Джон внимательно слушал своих настоящих и потенциальных клиентов, задавал вопросы о том, что их разочаровывало в его индустрии, а затем начал изучать ситуацию. Он долго наблюдал за установщиками солнечных систем в других районах страны и результате понял, что некоторые компании в Северной Калифорнии расширили свой рынок, включив в число клиентуры не только состоятельных людей, но и тех, кто обычно не мог себе позволить установку солнечных батарей. Джон решил попробовать их методы в Колорадо.

Это маленькое волшебство тыквенного фермерства: если что-то работает для другого фермера, оно всегда работает и для вас. И если это работает для вас один раз, то практически всегда это работает для вас и во второй. Джон понял это, поэтому, когда он увидел, что система финансирования и предоставления скидок работает на другом рынке, он был уверен, что это будет работать и на его рынке тоже. Это же очевидно.

У Джона было 50 тысяч долларов в денежном резерве. Он решил, что мог бы пустить в ход 6000 долларов для некоторых клиентов, пока им не поступит субсидия от государства. Тем самым он эффективно решил проблему нехватки денег, на которую жаловались многие его потенциальные клиенты. «Я начал давать клиентам временные займы в размере суммы, которую они получили бы от государства и местных социальных программ, – объяснил мне Джон. – Процесс получения субсидии занимает несколько месяцев. А поскольку это я заполняю все документы на установку батарей, то чек со скидкой приходит непосредственно мне, так что нет никакого риска».

Гениально. Чисто по Методу Тыквы – гениально.

Уделяя внимание жалобам, пожеланиям и разочарованиям своих настоящих и потенциальных клиентов, Джон смог нащупать чудесную возможность, удивить своих клиентов и практически безгранично расширить свой бизнес. Он смог дотянуться до целой новой группы клиентов, которые, будучи по всем остальным показателям лучшими, просто не имели достаточно средств, чтобы заплатить за дорогостоящие услуги Джона.

В этой ситуации хорошо то, что Джону не пришлось месяцами ломать голову над решением данной проблемы и тратить годы на проверку гипотезы. Он просто узнал о жалобах и разочарованиях клиентов и внимательно выслушал их пожелания.

Вы видите: успех человека, работающего по Методу Тыквы, заключается не в том, чтобы иметь лучшие ответы, а в том, чтобы лучше задавать вопросы, лучше определять проблему. Когда вы

делаете это, ответ приходит сам собой. Ответ, *самый лучший* ответ, очевиден.

Клиенты Джона чувствуют себя особенными, потому что в их глазах он отстаивает их интересы, заботится о них, проезжает еще одну милю специально для них. Да, он ведь так и делает. И все эти инновации и «удобрения» помогли Джону вырастить самую большую тыкву в городе.

Одна из наиболее эффективных стратегий моего Метода Тыквы – это то, что я называю списком пожеланий. Я опрашиваю моих лучших клиентов, чтобы выяснить, что они хотели бы изменить в моей индустрии, что бы они хотели, чтобы я сделал для них или продал им, что бы они хотели, чтобы кто-то другой решил для них, что бы могло сделать их работу намного легче, что бы помогло им растить их бизнес. Затем я делаю все возможное, чтобы сыграть роль феи-крестной и выполнить каждое их желание.

Например, в Olmec, моей первой компании, мы практиковали почасовую оплату. Когда мы опросили наших лучших клиентов, некоторые из них сказали: «У нас нет ни малейшего понятия, что и сколько времени вы делаете. Поэтому мы не имеем понятия, насколько эта цена честная». И когда мы перешли на ежемесячную оплату, это поразило наших клиентов. Когда мы выставляли счета за почасовую работу, они не понимали, как сравнивать нас с другими компаниями, ремонтирующими компьютеры, или как определить, не будет ли дешевле для них просто нанять кого-нибудь, кто станет заниматься этим у них в компании на постоянной основе. Они не могли это выяснить, потому что они не знали в точности, что мы делали, и, откровенно говоря, не очень-то и хотели это знать. Они просто хотели, чтобы их компьютеры исправно работали. Но с новой системой выставления счетов с единой ставкой они могли провести анализ расходов за две минуты. «Привет, если мы наймем кого-то для работы в компании, чтобы делать то, что делает Olmec, это будет нам стоить 75 тысяч долларов, но если мы сохраним контракт с Olmec, это будет стоить всего 45 тысяч долларов».

И еще, вы не можете быть всем для всех. Вам нужно вернуться к старой доброй диаграмме про золотую жилу, чтобы посмотреть, есть ли смысл в том, чтобы выполнять какое-то желание.

Список пожеланий – это такая карта сокровищ. За каждой жалобой и сумасшедшим, «невыполнимым» вопросом скрываются возможности для инновации, дифференциации и окончательного доминирования в своей индустрии. Вместо того чтобы игнорировать своих не таких богатых потенциальных клиентов, Джон выслушал их, предложил решение их главной проблемы (это инновация), стал единственной компанией с солнечными батареями, которая предоставила решение проблемы (это дифференциация), и продолжил завоевывать рынок среднего класса (а это доминирование).

Залог взрывного роста – это разумная конкуренция в каждой области, в которой соперничают ваши конкуренты, а затем устранение этих конкурентов в одной категории. Это действительно так просто. Отвечайте ожиданиям во всем, что вы делаете, за одним исключением. И ради этого исключения выложитесь на полную. Будьте на один килограмм тяжелее. Решите одну, но ключевую проблему. Будьте на одну секунду быстрее, чем все остальные. Сделайте это, и для своих клиентов вы будете единственным правильным выбором, золотым стандартом. Список пожеланий ваших клиентов – ваше секретное оружие в этом стремлении.

Опрос клиента

Скорее всего, большинство ваших клиентов будут абсолютно шокированы, когда вы попросите их составить их список пожеланий. Потому что обычно продавцы о таком не просят. Вы знаете, что я имею в виду: обычно торговые представители звонят вам, чтобы узнать «как они работают», но либо они на самом деле не слушают вас, либо вы кладете трубку и понимаете, что просто потратили свое время на то, чтобы они могли вам что-нибудь разрекламировать.

Даже в тех редких случаях, когда таким ребятам, похоже, искренне интересно узнать ваше мнение, в девяти случаях из девяти (да, посчитайте) они не будут после этого действовать, основываясь на полученной информации.

Звонок для «обратной связи» по Методу Тыквы – это совсем не тот звонок об обратной связи, к которому мы привыкли. Вы даже не собираетесь спрашивать у ваших клиентов о том, как вы могли бы обслуживать их лучше, потому что в любом случае вряд ли они скажут вам что-то определенное. Что бы они ни сказали, этому можно верить лишь наполовину, потому что давайте смотреть правде в глаза: большинство людей будут скорее беречь ваши чувства и избегать конфронтации, чем говорить вам то, что они на самом деле думают. Или они придут в замешательство, потому что еще не придумали, как вы могли бы улучшить их обслуживание. Если вы устраиваете интервью с клиентами, чтобы попросить их «оценить вашу работу», то в большинстве случаев вы получите высокие оценки, пятнадцатиминутный разговор и рукопожатие.

Список пожеланий – он не про вас, не про то, как *вам* что-то улучшить, и не про то, какой *вы* фантастический. Список пожеланий – он про ваших клиентов и про то, что *им* нужно, потому что только это позволит вам вырастить свою гигантскую тыкву.

Когда вы проводите опросы ваших клиентов, спрашивайте об индустрии в целом, а не о вашей компании. Задайте вопросы о стремлениях клиентов, об их трудностях, краткосрочных и долгосрочных целях. Задайте вопросы, которые помогут вам узнать больше об их бизнесе и их индустрии, *за рамками* того, что напрямую касается вашей компании. Чтобы облегчить вам задачу, приведу несколько вопросов, которые я использую в опросах клиентов.

1. Что вам больше всего не нравится в *вашей* индустрии? В ваших клиентах? Других продавцах?
2. Если бы вы легко могли это сделать, что бы вы изменили в *вашей* индустрии? В ваших клиентах? Других продавцах?
3. Что именно сейчас вызывает у вас наибольшие трудности?
4. Что нужно изменить, чтобы вы могли заканчивать работу каждый день на час раньше?
5. Чего бы вы хотели достичь в ближайшем будущем?
6. Где бы вы хотели быть через пять лет? Десять? Двадцать?
7. Что вас расстраивает в продавцах в *моей* индустрии? Что бы вы хотели, чтобы продавцы в моей индустрии делали по-другому?
8. Если бы вы могли откорректировать продукты или услуги, предоставляемые моей индустрией, чтобы они лучше подходили вашим потребностям, что бы вы изменили?
9. Что в моей индустрии сбивает вас с толку больше всего?
10. Что бы вы хотели, чтобы продавцы в моей индустрии вам предложили?

Помните: ваша работа – не внушать что-то вашим клиентам и даже не обещать им, что вы предложите им решение их проблем. Вы просто хотите узнать их получше, понять, о чем они все думают. Вы просто ищете «рассаду» идей, что-то, над чем вам нужно подумать, чтобы найти то ключевое решение, которое переместит вас на следующий уровень. Поскольку вы опрашиваете разных клиентов, ищите общие темы в их запросах и жалобах. На данный момент просто будьте благодарны за их время и взгляд инсайдера, потому

что вам нужно о многом подумать сегодня ночью. Переходите к следующему клиенту и задавайте те же вопросы, ищите общее в ответах и фиксируйте его!

Ответы на эти (и любые другие, которые вы можете придумать) вопросы помогут вам составить список пожеланий ваших клиентов. Повторюсь, этот список для вас на вес золота. Потому что, если вы сможете поразить их воображение и решить для них критическую проблему, они будут вас любить (и вести с вами бизнес) долгое-долгое время.

Задавайте правильные вопросы

Ваш мозг все время работает над решением вопроса, который вы задаете. Это происходит на подсознательном уровне. Вы задаете себе вопрос, и ваш мозг автоматически начинает надрываться. Затем (обычно в самое неподходящее время, например, когда вы в душе и, я подозреваю, без ручки и бумаги) ответ к вам приходит. Вы никогда не видели, как он приходил. Но вот он тут. И он восхитителен.

Разгадка в том, что ваш мозг начинает работать над любым вопросом, который вы задаете. Не важно, хороший это вопрос, плохой или нейтральный – ваш мозг будет искать на него ответ. Поэтому вы должны быть очень осторожными, спрашивая себя о чем-то, потому что качество вашего вопроса будет непосредственно отражаться на качестве вашего ответа.

Если вы спросите: «Почему я все время бедствую?» – ваш мозг ответит: «Потому что ты неудачник». Ну ладно, обычно у вашего мозга рождаются более конкретные ответы: «Потому что у тебя не хватает образования», или «Потому что у тебя нет достаточного количества денег», или «Потому что ты не умеешь продавать».

И наоборот, если вы спрашиваете: «Как мне достичь успеха?», ваш мозг ответит: «Попробуй это, сделай то...» Если вы последовательно задаете себе дающие возможности вопросы, ваш мозг будет находить дающие возможности ответы – решения, ведущие к прогрессу. Приверженцы Метода Тыквы последовательно задают более верные вопросы, получают более верные ответы и в конечном счете получают более правильные результаты.

Я открыл мою нынешнюю фирму Obsidian Launch с намерением помочь новым компаниям с запуском. Эта специализация трансформировалась в поведенческий веб-дизайн: я стал помогать компаниям запускать их продукты и услуги так, что они взлетали моментально. Все дело в том, что я продолжал спрашивать себя:

«Что я могу предложить моим клиентам, что бы имело самое сильное влияние и дало им самую большую выгоду, а мне было бы легко это повторить?» Поскольку с каждым разом я задавал себе все более правильные вопросы, я привлекал и более правильных клиентов. Я ушел от работы с выдохшимися, отчаявшимися предпринимателями, которые не могли ни позволить себе мои услуги, ни вложить время и силы, необходимые для успеха, и перешел на работу с целеустремленными, сконцентрированными предпринимателями, которые искали возможность перевести продукт, услугу или всю свою компанию на следующий уровень.

Будьте очень осторожны, беседуя с самим собой. Задавайте более правильные вопросы. Задавайте более глобальные вопросы. И вы получите более правильные, более глобальные ответы.

Не могли бы вы дать мне небольшой совет?

Когда вы разработали что-то новое в ответ на один из пунктов списка пожеланий ваших клиентов, ваш следующий шаг – выяснить, стоящее ли это дело. Прежде чем предлагать на продажу продукт или услугу, попросите совета. Позвоните вашим лучшим клиентам и скажите: «Я пытаюсь улучшить мою услугу / мой продукт, но пока не уверен, что это то, что нужно. Могу я пригласить вас на кофе и попросить дать мне несколько советов? Это займет не более пятнадцати минут».

Эта стратегия работает, потому что вы говорите им: «Я расцениваю вас как авторитета, как человека с цennыми знаниями». А получить такую оценку себя крайне приятно для большинства людей. Клиенты любят, когда их воспринимают как экспертов (мы все это любим), и когда вы искренне ищете наставления – а не пытаетесь продать им что угодно, – вы даете им почувствовать себя важными и потому счастливыми. А лучшее в этом то, что вы получаете бесценные отзывы о вашем продукте или услуге *от ваших клиентов!* Если клиентам понравится ваша идея, они попросят вас рассказать о ней до конца, выяснят, сколько она стоит, начнут звонить вам с вопросом, когда же они смогут получить то, что вы придумали. Если же их что-то не устроит, вы это поймете по тому, что они не будут выяснять у вас деталей вашего предложения. И тогда вы просто поблагодарите их за уделенное вам время и возвратитесь назад к своим чертежам и диаграммам.

До того как начать свой бизнес, Скотт Вайнтрауб имел довольно четкое представление о том, как выглядел список пожеланий его потенциальных клиентов. До того как он и его партнер по бизнесу Джекфри Спэнбауэр решили уйти из корпоративного мира, они долгие годы работали в бренд-менеджменте и маркетинге в фармацевтической индустрии, поэтому они знали все о трудностях, с

которыми сталкивались крупные фармацевтические компании в области маркетинга и продаж.

«Если вы продакт-директор или вице-президент по маркетингу в фармацевтической компании, вы всё прекрасно знаете о колебаниях в показателях вашего продукта, – объяснял мне Скотт как-то раз в своем домике на берегу моря. – У вас может быть 20 процентов рынка в Бостоне, 5 процентов в Далласе, 2 процента в Сент-Луисе... Вариаций масса. Это особенно расстраивает, когда вы продаете лекарства, которые приносят 500 миллионов долларов. Вы говорите: «Если бы мы только могли поправить наши дела в Далласе!» Но вы не знаете, как исправить ситуацию конкретно в Далласе, поэтому используете те же маркетинговые ходы и инструменты, что и для страны в целом».

Хотя, работая в Pfizer, Скотт и Джефф пытались запустить региональное маркетинговое подразделение, которое позволило бы решить эту проблему, у них ничего не вышло. Поэтому, когда их уволили (они попали под сокращение), они решили открыть свою компанию. С помощью одного математического кудесника они разработали и запатентовали программу, которая помогала фармацевтическим компаниям выяснить, какой показатель главный в каждом отдельном регионе страны.

«Большинство компаний работает примерно в ста регионах, – объясняет Скотт. – Итак, теперь мы можем сказать, что в Бостоне вашу продукцию продвигают прежде всего кардиологи и семейные врачи. В Лос-Анджелесе вам нужно работать с ценами ваших лекарств. В Чикаго все зависит от времени, которое вы будете тратить на ваших самых важных докторов. В Атланте нужно сосредоточиться на афроамериканских пациентах». Казалось бы, один и тот же продукт, но какой разный маркетинговый подход для каждого города.

Вроде бы это решение выглядело как настоящий победитель, подлинный «Атлантический гигант». И так оно и было, но что мне действительно понравилось в этой истории, так это то, как Скотт

и Джефф взяли *свой* список пожеланий и уже с ним пошли к коллегам спрашивать совета об этом продукте. Они поделились своими идеями с парой десятков бренд-менеджеров и маркетологов – с людьми, которых они знали и которых им посоветовали их знакомые.

«Я поговорил с моими друзьями и бывшими коллегами и сказал: «У меня есть вот такая идея для компании. Что вам могло бы помочь в работе, а что вам не важно?» Я показал им стандартную презентацию в Power Point и попросил дать отзывы. Они сказали: «Поменяй это, проясни то», поэтому мы продолжили совершенствовать нашу придумку, постоянно консультируясь с коллегами. Наконец я показал ее одному другу моего друга, который сказал: «Это по-настоящему здорово. Сколько это стоит?» Тогда мы поняли, что мы таки сделали это».

Сколько это стоит? Это волшебные, золотые, главные слова.

Когда ваш нынешний или потенциальный клиент спрашивает: «Сколько это стоит?» – вы знаете, что он хочет то, что вы предлагаете. Теперь вы действительно можете запустить вашу инновацию в производство.

А теперь переходим к той части истории, когда дела у Скотта и Джеффа действительно рванули вверх. Скотт говорит: «И Джефф мне говорит, что его друг Уилл дал ему телефон некоего Сифа, которому я должен позвонить. И я звоню Сифу и говорю: «Я думаю открыть такую компанию, и Уилл сказал, что я должен позвонить вам, потому что вы сможете мне что-то посоветовать. Могу я к вам заглянуть и показать, о чем я думаю?»

В назначенный день Скотт приезжает к зданию Johnson & Johnson. Он поднимается на лифте и, как только заходит в приемную, понимает, что находится в приемной главы компании. «Ворс у ковра выше, а деревянные панели на самом деле сделаны из дерева. Секретарь проводила меня в кабинет и представила Сифу, который дал мне свою визитную карточку. Она гласила: «Сиф Фишер, председатель фармацевтического направления Johnson & Johnson»».

Да. Председатель. Когда Скотт жал руку Сифу, у него не было ни малейшего представления о том, что он встречается с важной птицей – такой важной, что его «да» могло бы изменить все для Скотта и Джеффа.

Каков же финал этой истории?

«Я добрался до пятого слайда моей презентации, когда Сиф сказал: «Вы не возражаете, если я приглашу вице-президента по маркетингу? Думаю, ему это будет интересно». И он взял трубку и сказал: «Привет, Боб, это Сиф. Ты не мог бы зайти ко мне?» Когда зашел Боб, Сиф сказал: «Боб, это мой друг Скотт, и у него есть кое-что, что будет тебе действительно интересно. Скотт, вы не возражаете начать презентацию с начала?» Я дохожу до пятого слайда, и Боб говорит: «Сиф, это именно то, о чем мы говорили. Где ты нашел этого парня?» Я показываю еще пять слайдов, и Боб, наконец, говорит: «Вы можете прийти еще раз, чтобы встретиться с двумя членами нашего отдела брендинга? Им это *необходимо*». И вот тогда я понял: наша разработка и правда была очень крутой, раз она нашла такой отклик у людей, которые принимают ключевые решения о покупке».

Скотт и Джефф сделали это – они запустили компанию Healthcare Regional Marketing («Маркетинг регионального здравоохранения»).

За первые три дня они получили контрактов на 500 тысяч долларов от Johnson & Johnson и двух других крупных фармацевтических компаний.

За второй год работы их бизнеса они заработали 4 миллиона долларов.

В прошлом, четвертом году существования компании их общий доход составил 14,2 миллиона долларов.

Во-первых, Скотт и Джефф интуитивно поняли желания своих потенциальных клиентов, основываясь на своем опыте, когда работали в подобных компаниях. Затем они создали продукт, решающий проблему, с которой сталкивались все фармацевтические компании. А потом они спрашивали совета у своих коллег и друзей

своих коллег до тех пор, пока не получили продукт, потрясший потенциальных клиентов настолько, что они захотели его купить сразу на месте, так что Скотту и Джейфу даже не пришлось им его продавать.

Гениально.

Все дело в этикетке

Покупатели используют этикетку, чтобы быстро определить, что они покупают. Если ваши клиенты относят вас к той же категории, что и ваших конкурентов, то считайте, что с вами все кончено. Если у вас такая же этикетка, как у конкурента, это значит, что ваш нынешний или потенциальный клиент с трудом найдет различия между вами, если вообще сможет их найти.

Возможно, вы сами делаете то же самое, давая ярлыки продавцам, которых нанимаете. Парень с кабелями – это парень с кабелями. Автомеханик – это автомеханик. Брокер, бизнес-тренер, адвокат, да все что угодно – все это ярлыки. Эти ярлыки записывают вас в общую категорию, которая легко дает понять потенциальному или существующему клиентам, чем вы занимаетесь. Проблема заключается в том, что они записывают вас в ту же категорию, что и ваших конкурентов. Для вашего клиента вы равны и с хорошими, и с плохими, и с душераздирающими. А когда для покупателя ваша этикетка чем-то выделяется, это значит, что у него уже есть относительно вас какие-то ожидания и идеи.

Позвольте мне привести пример искусственной маркировки. Как вы называете человека, который ремонтирует ваш компьютер? Я своего зову «компьютерщиком». Вокруг есть куча компьютерщиков и куча компаний, в которые вы можете обратиться, чтобы нанять такого человека. А еще есть «Чокнутая команда по лучшей цене». «Чокнутая команда» – это, по сути, не что иное, как команда компьютерщиков, но их клиенты думают о них иначе. Их клиенты считают их чокнутыми. Вы спрашиваете, что зависит от названия? Да все. Использование слов «чокнутый», «по лучшей цене» в названии компании отличает этих парней и девчонок, занимающихся ремонтом компьютеров, от всех остальных. Они не просто обычные ребята, они чокнутые, ботаны, эксперты-мастера. А используя слово

«команда» в названии, чокнутые показывают, что они способны быстро реагировать, потому что они члены организованной группы.

Но имидж-стратегия связана не только с названием. «Чокнутая команда» подчеркивает свое отличие от других еще и различными внешними атрибутами: чокнутые носят подвернутые брюки; в карманах одежды у них ручки; они водят Volkswagen-жук, раскрашенный как полицейская машина. Таким образом они подчеркивают свои особенности, упомянутые в названии. Если вы ищете просто любого «компьютерщика», вы, вероятно, в конце концов выберете самый дешевый вариант. Зачем платить больше Джо из Acme Computer Guys, чтобы отладить компьютерное обеспечение, когда сосед-подросток может сделать то же самое за упаковку пива, которую он не может купить себе сам? Но если у вас срочная проблема с компьютером, вопрос жизни и смерти, то вы не захотите звать соседа-подростка или пенсионера, который работал только на ЭВМ; вы захотите, чтобы к вам на помощь пришел суперпродвинутый, высшей категории, дебильно одевающийся ботаник. Сравнивать одного компьютерщика с другим – это то же, что сравнивать яблоки с яблоками. А вот сравнивать компьютерщика с «Чокнутой командой» – это то же, что сравнивать инспектора Гаджета^[25] с Джеймсом Бондом. Когда я в панике, я позову ботаника-спасателя. Каждый раз, и не важно, сколько это будет стоить.

Если вы зоветесь компьютерщиком, ваш потенциальный клиент думает, что вы точно такой же, как и все остальные. «У меня уже есть компьютерщик, и я останусь с ним, если только этот новый парень (это он о вас) не сделает мне более выгодное предложение». В конце концов, вы же оба компьютерщики, так? Вот почему так часто выбор между вами и конкурентом делается по цене.

Вы можете спорить до умопомрачения, что тот, другой компьютерщик лучше, чем «Чокнутая команда». Уж я-то знаю. В Olmec я был тем самым другим компьютерщиком... и я был лучше, потому что я мог справиться с более сложной работой. Но моим

клиентам до этого не было дела. У покупателей нет лишнего времени на то, чтобы разбираться, насколько вы искусны в своем деле. Поэтому как покупатель вы ищете очевидные и легкие для понимания отличия. Вы принимаете решение зачастую на основе менее одного процента информации, потому что вам *приходится* так поступать. Если вы хотите быстро донести информацию о своих отличиях от других до покупателей, измените свою этикетку. Не уравнивайте себя со всеми другими.

Если вы сможете добиться того, чтобы существующие и потенциальные клиенты будут классифицировать вас иначе, чем остальных (не *ради* того, чтобы просто отличаться, а потому что вы *действительно отличаетесь* от остальных), вы сможете сделать так, что клиенты легко будут видеть ваши отличия и выбирать вас среди конкурентов. И если вы делаете работу хорошо, цена перестает иметь значение и вы можете просить больше, чем другие ребята, и в конце концов заработать то, чего вы действительно достойны.

Когда Скотт и Джефф начали формировать свою компанию, они знали, что если назовут себя «экспертами по маркетингу» для фармацевтических компаний, то будут лишь каплей в море консалтинговых фирм. Поэтому они взяли главную проблему в их индустрии, нашли ее решение и сделали его своей отличительной чертой. Когда они открыли свои двери, они были «экспертами по региональному маркетингу», с минимальной или даже отсутствующей конкуренцией, потому что у них была новая маркировка. Они знали, что могут быть хорошими консультантами по маркетингу – или могут быть лучшими, черт возьми, консультантами по *региональному* маркетингу в стране. И я думаю, что 14,2 миллиона долларов говорят, что они все правильно сделали.

Также и Джон Шоу. Это не просто очередной «парень с солнечными батареями». Джон предоставляет солнечные батареи всем, вне зависимости от финансового положения клиентов. Он предоставляет возможность почти каждому, кто хочет пользоваться солнечной энергией, получить это. Он нашел главной проблеме

своих клиентов (недостаток наличных для аванса) решение. С тех пор как он начал продвигать систему скидок для своих клиентов и финансировать их первоначальные взносы, Shaw Solar обеспечила 250 тысяч долларов в скидках и грантах для своих клиентов. Это отличительная характеристика Джона.

Видите, как анализ списка пожеланий ваших клиентов может привести к усовершенствованию вашей ниши и к обнаружению собственных выгодных отличительных свойств?

У вас не будет возможности или желания выполнять каждый пункт в списке пожеланий ваших клиентов. Это в порядке вещей. Собственно, это даже более чем нормально, потому что вам нужно быть лучшим в мире только по одному пункту для того, чтобы клиенты потекли к вам. Ваша цель – работать в рамках вашей золотой жилы, а не за пределами вашей зоны комфорта. Не всякая хорошая бизнес-идея – это великая идея для *вашего* бизнеса.

Вместе с тем вы, конечно, можете использовать список пожеланий, чтобы искать способы утопить ваших лучших клиентов в любви. Если вам известно, чего они хотят и каковы их проблемы, значит вы сможете найти правильные решения. Не всегда решать проблемы должна именно ваша компания – подключайте самих клиентов, если вы нашли то, что может им помочь. Вкладывайтесь в их успех. Раскачайте их мир. Любовь, которую вы им даете, вернется к вам.

Работаем по плану

1. Составьте список вопросов для клиентов.

Используя мой список для вдохновения, создайте свой список вопросов, которые вы зададите клиентам, когда встретитесь с ними для опроса. Что вы действительно хотите о них знать? Не забывайте полностью сосредоточиться на них, а не на себе. Никогда не задавайте прямых вопросов о работе вашей компании (вряд ли они скажут вам всю правду как на духу); задавайте вопросы о вашей индустрии в целом. Никаких вопросов про продажи или наводящих

вопросов! Дайте им сказать то, о чем они думают... А мысли у них бесценные.

2. Ищите общее и вводите инновации.

После того как вы опросите нескольких лучших клиентов, посмотрите, что есть общего в их списках пожеланий. В их индустрии их разочаровывает одно и то же или разные моменты? Возможно, они ищут решение для одной и той же проблемы. Если вы можете найти способ решить ее или сделать существование всех их легче, а их бизнесы более прибыльными, тогда я бы сказал, что вы категорически удачливы.

3. Обратитесь за советом.

Если вы решили создать новый продукт или предложить новую услугу, которые бы облегчили существование вашим лучшим клиентам, позвоните им опять и посоветуйтесь с ними. Никогда не запускайте новое предложение без того, чтобы сначала не получить отзывы от ваших клиентов. Если оно им понравится, они вам сами скажут об этом. Если они думают, что вашу идею требуется доработать, они скажут вам и об этом. Если они не видят никакой ценности в ней, они будут вежливы и никогда о ней больше вас не спросят. Поэтому вам будет легко понять, готово ли ваше новое предложение к тест-драйву.

Использование метода Тыквы для работы в вашей индустрии – Веб-дизайн

Давайте представим, что вы веб-дизайнер – не чокнутый, но суперувлеченный, с тремя аккаунтами на Tumblr и внушительной коллекцией в iTunes. Поэтому отставьте в сторону ваш кофе, закройте Mac, и давайте создадим Метод Тыквы для вашего бизнеса.

Вы веб-дизайнер-фрилансер, и у вас в настоящее время около двадцати клиентов. Вы работаете по шестнадцать часов в день шесть дней в неделю, а по воскресеньям вы падаете без сил. Денег у вас прилично, но вы не можете снизить темп, потому что вы никогда не знаете, когда клиент закроет или отложит проект. Поэтому вы продолжаете говорить «да» клиентам, невзирая на то, что уже и так практически погребены под работой.

После того как вы заполнили оценочную таблицу, вы понимаете, что у вас есть, возможно, четыре лучших клиента и по меньшей мере десять «гнилых», которые должны уйти. Вы увольняете худших из них, и вы счастливы от осознания того, что этот Метод Тыквы действительно работает, когда ваш доход на самом деле немедленно вырастает. У вас появляется больше времени, чтобы работать с более приятными клиентами, которые лучше платят, а они выбирают вас, потому что вы доступны. Но вы знаете, что надо урезать список клиентов дальше. Правда, вы не спешите это делать, пока не поговорите с вашими лучшими клиентами, думая, что после того, как получите их список пожеланий, найдете *самый лучший* способ освободиться от оставшихся больных клиентов.

Выясняется, что все ваши лучшие клиенты – это компании с большими сайтами с интегрированными социальными медиа и интернет-магазинами. В ходе вашего разговора вы узнаёте, что больше всего им не нравится то, что приходится постоянно

самостоятельно загружать новый контент: это занимает кучу времени, а у них и без того слишком много дел.

Вернувшись к списку восьми оставшихся больных клиентов, вы замечаете, что все они довольно скромные компании, которые предпочитают многое делать самостоятельно после того, как вы наладили им процесс работы. Поэтому вы решаете отменить услуги для подобных клиентов. И это правильно, потому что, хотя они и *думают*, что они делают все сами, на деле это абсолютно не так. Они все время звонят вам и пишут электронные письма с вопросами и описанием проблем, а поскольку вы хороший человек, вы им отвечаете. Но теперь все, хватит!

С уходом клиентов, которые мало платили, но отнимали много времени, вы фокусируетесь на предоставлении звездного сервиса «Мы сделаем это за вас» вашим лучшим клиентам. Вы устанавливаете месячную абонентскую плату, вместо того чтобы брать почасовой гонорар, и они рады платить вам эти деньги просто за возможность не выяснять что-то самим и не беспокоиться о том, сколько будут стоить ваши услуги, если вы «просто это сделаете». Затем вы нанимаете несколько стажеров на полставки, которые по мере необходимости будут помогать вам с простыми заказами, а сами тратите свои время и силы на стратегический веб-дизайн и поддержку плана для каждого клиента, управляя делами клиентов и работая дальше по Методу Тыквы.

Теперь, даже несмотря на то что вы наняли помощников, у вас больше денег, меньше головной боли и больше времени на то, чтобы наслаждаться жизнью.

Вы обращаетесь к своим лучшим клиентам и просите порекомендовать вам их продавцов. Когда вы разговариваете с представителем торговой компании, вы обнаруживаете, что самая большая проблема и их лично, и всех их клиентов (включая вашего общего клиента) – это то, как устроены формы размещения заказов на их сайте. Для вас очевидно, что всего несколько настроек помогут предотвратить потерю транзакций или ошибочные транзакции,

которые стоят компаниям денег и раздражают вашего клиента. Поэтому вы предлагаете новую форму, отвечающую их потребностям. Люди в торговой компании так счастливы, что делают электронную рассылку всем своим клиентам, настоятельно рекомендуя им связаться с вами: пусть и у них тоже будут правильные формы для их сайтов. Довольно скоро у вас появится море заявок, и вы выбираете тех клиентов, которых захотите.

Следующий ваш шаг – применение правила ОМДБ. Во-первых, вы обещаете давать клиентам ежемесячный отчет о динамике активности на их сайте. Затем удивляете их бесплатным ежемесячным детальным отчетом о работе сайта, который отображает, что, кто, когда и откуда покупал, и даже даете рекомендации, на продвижении каких продуктов им следует сосредоточиться в следующем месяце. Клиенты в полном восторге, и деньги текут к вам рекой.

Глава девятая

Позвольте им направлять вас

Что если бы вы могли предсказывать, сколько точно людей купят ваш продукт или подпишутся на вашу новую услугу? Что если бы вы могли построить сообщество, заинтересованное в продвижении вашего нового продукта или услуги до того, как вы даже закончите их разработку? Что если бы вы могли быть абсолютно уверенными в том, что каждый раз (и я имею в виду *каждый раз*, когда вы запускаете новый продукт или услугу) они не провалятся?

Зачеркните все эти «если».

Потому что вы точно это можете.

Процесс достаточно простой. Никаких загадок, никаких фокусов, никакого абсурда. Вам просто нужно создать сообщество ваших клиентов, чтобы непосредственно влиять на разработку, запуск и маркетинг вашего предложения. В конце этого процесса у вас будет продукт, который уже хотят ваши клиенты (поскольку они его создавали для самих себя), а остальное решится само собой. Я называю это инсайдерской стратегией, потому что она дает вашим клиентам доступ к делам вашей компании, а вы получаете доступ к умам инсайдеров. Это процесс совместного творчества во всей своей красе. Большая доля ответственности за выращивание тыквы лежит на солнце, вот и сообщество этих уже существующих и потенциальных клиентов и продавцов действует, как солнце, на ваш бизнес: они дают вашему бизнесу энергию, необходимую для того, чтобы расти, расти и расти. Пусть всегда будет солнце!

Инсайдерская стратегия – это больше чем просто способ выяснить, как продавать ваш продукт. Есть несколько преимуществ использования этой идеи:

- Это порождает инновации при разработке продукта. Так как вы заранее узнаёте о потребностях, желаниях и идеях вашего сообщества, вы создаете новый продукт или услугу, о которых могли даже не подумать без их участия.
- Это экономит ваши деньги. Поскольку вы можете предсказать, как будет продаваться ваш новый продукт или услуга, вы убережете себя от разработки и маркетинга чего-то, что на самом деле никому не нужно, или станете изменять свое предложение до тех пор, пока они не захотят его.
- Это формирует ваш бренд. Так как вы узнаёте свое сообщество, позволяя клиентам стать инсайдерами, вы получаете лучшее представление о том, что значит для них ваш бренд: почему они его любят, что вы собой представляете, почему они к вам возвращаются.
- Это порождает лояльность. Когда клиенты принимают участие в создании продукта или услуги, они чувствует себя важными, значимыми. А если люди чувствуют себя значимыми благодаря вашей компании, они будут лояльны вам до конца жизни или, по крайней мере, пока они себя такими чувствуют.
- Это способствует продвижению вашего продукта без дополнительных усилий. Ваши инсайдеры в конечном счете будут сами продвигать ваши продукты или услуги, в создании которых они принимали участие. Они в разговоре с друзьями уже не скажут: «Посмотри, какую классную штуку сделала эта компания». Они скажут: «Посмотри, какую крутую штуку я сделал».

Но помните: если вы не выполняете другие пункты Метода Тыквы, эта стратегия будет неэффективной. На самом деле она вообще может полностью провалиться. Потому что – и это основная причина – до тех пор, пока вы угоджаете всем клиентам (вместо того чтобы ухаживать и вскармливать только лучших); до тех пор, пока вы жонглируете фарфоровыми чашками, представляя себя мастером на все руки (вместо того чтобы сфокусироваться на узкой нише и строить команду вокруг нее); до тех пор, пока вы хватаетесь за

соломинку (вместо того чтобы сажать свой «Атлантический гигант»), – применение инсайдерской стратегии приведет вас в итоге или к сумасшедшему дому, или в мировую столицу банкротства.

Я знаю, это звучит жестоко, но это правда. Если вы бежите впереди паровоза, ничего хорошего быть не может. Поэтому пообещайте мне, что вы не будете использовать эту стратегию до тех пор, пока не справитесь с другими пунктами Метода Тыквы.

Договорились?

Плюсы краудсорсинга

Я уверен, что вы знаете о краудсорсинге всё, но на случай, если вы никогда о нем не слышали, я скажу, что краудсорсинг – это то, что случается, когда вы используете большую группу людей со стороны (не ваш персонал), чтобы облегчить себе задачу, будь то разработка продукта, или запуск какой-то инициативы, или просто выполнение задания. Группа людей может быть приглашена для того, чтобы нарисовать карту Вселенной и несметного количества галактик в ней (Galaxy Zoo^[26]), для того чтобы распространять местную информацию с бешеной скоростью (Twitter), чтобы провести исследование комплекса заболеваний (Fold.it^[27]), а также для того, чтобы генерировать контент для блогов или книг.

И такую группу можно привлекать для строительства компании стоимостью от 30 миллионов долларов. Компания футболок Threadless – это популярный пример правильного краудсорсинга. Запустившись в 2000 году с начальными инвестициями в 1000 долларов, Threadless дает людям, которые покупают их продукцию (своим клиентам), в том числе делать свой дизайн.

Компания просит дизайнеров создать свой вариант дизайна футболки, один из которых они выбирают для производства следующей модели Threadless. Как результат – база довольных клиентов, которые в восторге от того, что им позволено создать следующий великий продукт, который они собираются купить. А победитель конкурса? Этот человек – лояльный покупатель Threadless до конца жизни. Когда люди говорят: «Привет, а где ты купила эту классную футболку?» – им отвечают: «Купила? Клянусь, я ее *сама сделала!*» И поскольку клиент вовлечен в этот процесс, он продвигает свою футболку (и Threadless) по всему городу: и в своем блоге на Tumblr, и на своей странице в Facebook, и в своих твитах.

Когда люди вовлекаются в процесс создания нового продукта или услуги, они становятся лояльными по отношению к нему и хотят продвигать его. Они просто *не могут удержаться* от этого. Они хотят, чтобы весь мир знал, что они участвовали в создании чего-то нового, что они связаны с компанией, которую сами *уже* давно считали действительно крутой.

Threadless получает бешеную выручку и бешеную чистую прибыль от краудсорсинга. Когда они предлагают новый дизайн футболок, они распределяют все. Сто процентов. Ни одной футболки не остается даже в какой-нибудь случайной коробке где-нибудь в углу склада. Кто еще может похвастаться таким? Когда вы в последний раз распродавали что-то подчистую? Когда в последний раз ваши силы были востребованы полностью?

Но хотя краудсорсинг и фантастически эффективный инструмент для формирования лояльности клиентов и эксплуатации их энтузиазма в маркетинговых целях, тем не менее инсайдерская стратегия покачнет ваш мир. Самый опасный момент краудсорсинга – его непредсказуемость. Когда вы отдаете на краудсорсинг продукт или услугу, вы не можете быть твердо уверены в том, сработают они или нет.

Инсайдерская стратегия позволяет вам оценить реакцию клиента с самого начала и на каждом этапе процесса. А поскольку поведение на начальной стадии – хороший индикатор того, что будет дальше, вы сможете узнать, будет новое предложение успешным или провальным, еще до того, как приложите силы для его развития. Узнаете, потому что сначала спросите клиентов: «У меня есть такая идея для X. Вас бы могло это заинтересовать?» – а уже потом предложите им присыпать свои лучшие идеи.

Это простое отличие, но оно существенно меняет дело, потому что именно оно предсказывает ваш успех или провал. Ответ «нет» говорит вам о том, что люди не хотят того, что вы предлагаете. Печально, конечно, но по крайней мере вы теперь знаете это и не корпите над созданием нового продукта или услуги, которые

никто никогда не захочет. Спрашивая, будут ли люди заинтересованы в том, что вы хотите предложить, прежде чем реально инвестировать в развитие, вы экономите кучу времени, денег и сил.

Если ваши покупатели не реагируют немедленно, это серьезный знак того, что ваше предложение не будет продаваться, а у вас нет взаимопонимания со своей целевой аудиторией. Если у вас нет хотя бы маленькой группы людей, заинтересованных в вашем предложении, то это абсолютно четкий показатель, что вы недостаточно усердно возделывали свое тыквенное поле. А ответы из разряда «да, мне это интересно», напротив, указывают на надвигающийся успех.

После того как вы несколько раз пообщались с клиентами и подробно записали все их ответы, вы сможете предсказать, сколько продаж вы в конце концов сделаете. Например, я знаю, что если я продаю продукт, который стоит 100 долларов или меньше, то частота покупок достигнет 39 процентов. Так, если 500 человек ответят на мой вопрос «да», я знаю, что, скорее всего, продам 195 единиц того, что продаю.

Использование инсайдерской стратегии изменит вашу жизнь и поможет вам расти, расти и расти. Почему?

Одна причина – это то, что, когда вы предугадываете, сколько людей купят то, что вы продаете, вам не надо строить, создавать, заказывать или покупать больше, чем вам требуется. Больше не будет никаких коробок, набитых прошлогодними товарами. Больше не надо тратить свое время, часами выдумывая новый тип услуг, который никто не хочет. Больше не надо тратить деньги, которых у вас нет, чтобы построить то, что никому на самом деле не нужно.

Когда люди отвечают положительно на ваше предложение, они становятся адептами вашего продукта с самого начала. Поэтому в процессе инсайдерской стратегии большинство из них остаются с вами и в итоге покупают то, что *они* сказали, что им нужно, как только это становится возможным. То есть у вас уже изначально есть

продажи, достичь которых вам удалось с минимальными или вовсе нулевыми затратами.

Кроме того, как я уже говорил, люди, вовлеченные в процесс разработки нового продукта или услуги, будут продвигать ваше новое предложение, даже если вы не просили их об этом!

Поскольку у вас есть список пожеланий, вы можете попробовать еще одну методику, которая поможет вам заранее определиться с уровнем будущих продаж. Спросите клиентов: «В ответ на ваше пожелание (жалобу, просьбу) я работаю над Х. Отвечает ли оно всем вашим требованиям? Может ли вам это быть интересным?» Теперь вы *реально* вовлекли клиентов, потому что они в первую очередь вдохновлены идеей. А вдохновлять кого-то на инновации – это невероятно поднимает дух!

Вы уже прыгаете от радости? Ваш мозг уже обдумывает все возможности? Вы уже увидели, что использование этого маркетингового метода действительно поможет вам принести домой заслуженную награду?

Фантастика.

Поклонники культа

Несмотря на то что у Пола Шейтера из Hedgehog Leatherworks неброская мастерская и маленькая команда (серьезно, он практически все делает сам), он – это бьющая все рекорды тыквамонт в своей нише. Пол специализируется на ручном производстве кожаных ножен высшего качества для боевых, охотничьих ножей и ножей для выживания, которые он продает онлайн. Его клиенты – это участники движения за выживание, люди, которые стремятся в леса и живут там неделями, не имея при себе ничего, кроме ножа (и чехла Hedgehog). Когда они решают вернуться обратно в цивилизацию, они надевают костюм, который сделали сами из коры дерева, и щелкают во рту глазами гремучей змеи, как будто это конфетки. Другими словами, это серьезные ребята! Они требуют лучшего обмундирования и абсолютно точно не пользуются швейцарским ножом вашего папы.

Пол очень успешно использует инсайдерскую стратегию. Его клиенты от этого выигрывают. Его компания выигрывает. Он выигрывает. А все потому, что он искренне хотел установить связь с другими любителями жизни на свежем воздухе и участниками движения за выживание, для того чтобы точно понять, какие именно новые продукты они хотели бы видеть. Когда Пол собирается делать новый дизайн ножен, он обращается к своему сплоченному сообществу из более чем 10 тысяч подписчиков с помощью видео, конференций по телефону или электронной почты и спрашивает, чего бы они хотели. Он говорит: «Я задумался о новом дизайне ножен. Для какого ножа мне лучше его сделать?» Ему не нужно гадать, что делать следующим. Целое сообщество говорит ему, чего точно они хотят, что, в сущности, означает, что бы они точно купили.

Подсчитав ответы, Пол точно знает, что может работать с выбранным ножом, а затем объявляет это сообществу: «Большинство

членов нашего сообщества хотят, чтобы я сделал ножны для вот этого ножа, ну что ж, приступим. Я с нетерпением жду ваших отзывов в процессе работы».

Теперь даже те, кто просил Пола сделать чехол для другого ножа, готовы ему помогать разрабатывать эти ножны, потому что он действительно внимательно относится к их мнению. Когда Пол работает над дизайном, он продолжает привлекать сообщество к процессу: выкладывает фотографии и видео работы, рассыпает образцы и проводит конференции по телефону для тех, кто заинтересован в результате. А восторг от наблюдения, как рождается продукт, даже если вы не были вовлечены с самого начала, заставляет вас подключиться в процессе.

А в качестве дополнительного бонуса – а на самом деле это причина, по которой Пол использует в работе инсайдерскую стратегию, – он получает незамедлительные отзывы и прекрасные идеи, то есть может использовать силу «коллективного разума». Он работает в сотрудничестве со своими клиентами, конечными потребителями, чтобы создать то, что он не смог бы создать один. Пол нашел способ обслуживания своих лучших клиентов максимально хорошо в режиме реального времени.

Когда ножны готовы, Пол дает право на их приобретение в первую очередь тем, кто помогал ему разрабатывать их (и кто с трудом может дождаться момента, когда их схватит), а затем, только через месяц (а может, даже через год), ножны смогут купить все остальные. Все это помогает Полу понять, сколько ножен он продаст в своем сообществе в первый месяц после запуска и обычным покупателям через, допустим, год. Без шуток, он угадает с точностью до пяти-шести штук.

А поскольку его клиенты участвовали в создании продукта, они делают все возможное и невозможное, чтобы его продвигать. Их связь с этими продуктами, с Полом и с Hedgehog Leatherworks так сильна, что они чувствуют потребность хвалить всех трех. Они преданные поклонники Hedgehog, и их миссия – заставить других

участников движения за выживание примкнуть к их рядам. Очень похоже на культ, правда? Разве может предприниматель желать чего-то большего?

Порядок работы

Когда я запускаю новый продукт или услугу, я каждый раз соблюдаю один и тот же порядок. Он не сильно отличается от того процесса запуска, которому следуют некоторые более успешные продавцы, за исключением одного, ключевого отличия – прогнозирования. Я могу сказать без лишней скромности, что, если я соблюдаю этот порядок до буквы, он каждый раз срабатывает. Каждый. А почему он не должен работать? Ведь я же даю сообществу ровно то, чего оно просит.

Порядок работы выглядит следующим образом:

1. Прогнозируйте.

Спросите ваших клиентов, ваших потенциальных покупателей, ваших поклонников и ваших фанатов, будут ли они заинтересованы в вашем новом предложении. Отслеживайте количество ответов (относительно общего числа людей в вашей базе данных). Придавайте гораздо большее значение ответам ваших лучших клиентов, чем ответам людей с громкими голосами. Есть вероятность, что люди, которые покупали в прошлом, опять сделают это. Пусть разговор основывается на выявлении идей из списка пожеланий.

2. Цените.

Благодарите тех людей в вашем сообществе, которые вам отвечают «да», «нет» и «может быть». Тот факт, что люди проявляют желание отвечать, уже многое стоит. Поэтому вы должны показывать свою благодарность. Даже если они говорят: «Это самая глупая идея, которую я когда-либо слышал», напишите им письмо со словами: «Большое спасибо за ваш честный отзыв, он действительно

помог мне определиться с направлением».

3. Оповещайте.

Если количество положительных ответов позволяет вам двигаться дальше, скажите сообществу об этом. Известите людей о том, что вы вплотную начинаете работать над новым предложением, собираетесь двигаться вперед и создать его. Это вызовет интерес тех, кто изначально ответил «нет», потому что им станет любопытно, чего хочет большинство. Это как овации стоя: может, вы и не думали вставать и аплодировать в конце этого чудовищного пятиактного спектакля, но, поскольку все остальные встали, вы поднимаетесь и начинаете усердно хлопать. Это свойство человеческой природы – позволить большинству уговорить себя.

4. Вовлекайте.

Любым способом вовлекайте представителей вашего сообщества в процесс разработки нового продукта или услуги. Сделайте их заинтересованными в результате, периодически сообщая промежуточные итоги и спрашивая их мнения. Обеспечьте им возможность участвовать в процессе. Пол делает это прекрасно. Как и Джон Грин^[28], молодой писатель-романист, автор бестселлеров по версии *New York Times*, хорошо известный своими книгами «В поисках Аляски» и «Бумажные города». Он поддерживает интерес своих фанатов (которых окрестили ботаниками-воинами) к новым книгам посредством своего блога, где он читает отрывки из рабочей версии рукописи. Как только книга становится доступной для предварительного заказа, ботаны-воины выстраиваются в очередь, чтобы ее купить!

5. Спрашивайте.

Попросите людей сделать небольшие инвестиции в ваш проект. Пусть ваше сообщество проголосует не словом, а долларом, заранее оплатив будущий товар, над которым вы сейчас работаете. И, уверяю

вас, в результате этого они даже с большей вероятностью сделают покупку. Например, Пол получает по 25 долларов от тех, кто говорит, что хочет получить преимущественные права на новый чехол. Он объясняет, что такая предоплата поможет ему посчитать, сколько ножен ему нужно сделать и сколько материала, соответственно, закупить. Они это понимают и с удовольствием платят.

6. Ограничивайте.

Когда вы запускаете новый продукт или услугу, не делайте их доступными всем, ограничьте право купить их. Например, сделайте их доступными только для тех, кто помогал вам осуществить проект. Они будут чувствовать себя более особенными. А дефицит, в свою очередь, заставит всех остальных активнее двигаться. Дефицит работает так: чем меньше товара доступно и чем меньше времени он продается, тем с большей вероятностью люди захотят сделать покупку. Threadless делает только определенное количество футболок. Когда все футболки данной модели распроданы, это означает, что все, больше таких футболок уже не будет, и это отчасти причина того, почему все хотят купить их новые майки побыстрее.

7. Давайте больше.

Есть один риск в использовании инсайдерской стратегии – это то, что все вовлечены в процесс создания настолько сильно, что точно знают, что получат на выходе. Они все еще хотят это, очень хотят, но получить это – значит немного разочароваться. Это как если я расскажу вам обо всех подарках, которые вы получите, за день до вашего дня рождения. Правильным выходом из этой ситуации будет дать покупателям что-то большее или что-то неожиданное. Приятный сюрприз – это всегда хорошо.

8. Отслеживайте.

Прелесть инсайдерской стратегии, в отличие от честного краудсорсинга, в предсказуемости, но вы не можете предсказать все,

если не следите за ответами клиентов. Отслеживайте свои данные!

Управляйте кораблем

Инсайдерская стратегия работает так хорошо, что в какой-то момент вам покажется, что ничего больше уже и не надо. Но это не так. Помните: вам все еще нужно вести свой бизнес в том направлении, куда вы хотите, чтобы он шел. Вы не можете позволять клиентам навязывать вам, какие движение, повороты и решения вы должны принимать, как будто ваш бизнес – это книга «Выбери свое приключение», а они – единственные, у кого есть власть менять результат каждым своим решением.

Клиенты думают только о том, чего они хотят. Они не думают о расходах, ресурсах, неприкосновенности бренда или перспективном планировании. Вы, как предприниматель, должны понимать, куда клиент хочет идти. Но если его требования не могут быть удовлетворены в рамках вашей инфраструктуры, если его желания находятся далеко от вашей золотой жилы, вы должны принять волевое решение – отказаться от такого предложения или модифицировать его таким образом, чтобы оно подошло вашему бизнесу. Уверен, Джон Грин отказывается от многих сюжетов, которые ему советовали его ботаны-воины, если точно знает, что Пол Шайтер не будет делать даже самый желанный для его клиентов чехол, если не сможет поддерживать свои стандарты – исключительно высокое качество.

Привлекайте ваших клиентов к активному участию в построении вашего следующего продукта или услуги для того, чтобы оценить интерес и уменьшить риск. Побудите их немного заплатить за ваше следующее предложение с тем, чтобы они были больше заинтересованы в покупке и чтобы вам было легче это продать. Просто помните: вы капитан этого корабля. Они – это ветер под вашими парусами.

Что если покупатели хотят слишком много? Что если они хотят, чтобы вы дали им телепортатор за 5 долларов? Скажите вашему сообществу, что это невозможно. Вы не можете идти двумя разными курсами. Вы можете им сказать, что проект, который они хотят, не будет сделан в ближайшем будущем и что вы начнете проект, который занял второе место, или же вы можете попросить ваше краудсорсинговое сообщество найти вам решение. Проведите телефонную конференцию со своим сообществом, чтобы получить их идеи. Соберите несколько самых умных и заинтересованных в вашей продукции людей, которые дадут вам совет и укажут направление. Кто знает, может, среди участников вашего сообщества есть сам Спок^[29] и он в итоге даст вам чертежи телепортера.

Работаем по плану

1. Распланируйте порядок работы.

Еще до начала работы распишите ее порядок так, чтобы в случае появления подлинного интереса к вашей новой идее у вас было время развивать продукт и запускать его. Вы же не хотите сначала раздразнить и разгорячить людей, а потом заставить их ждать.

2. «Проверьте воду».

Начните с прогноза, с простого вопроса, который поможет вам измерить интерес к вашему новому предложению. Отправьте этот вопрос письмом всем, кого может заинтересовать ваше предложение. Опубликуйте его на своей стене в Facebook, спросите людей в Twitter, поинтересуйтесь у клиентов, когда они к вам заглянут.

3. Определите, как вы будете вовлекать своих соавторов и взаимодействовать с ними.

Будете ли вы делать видео, чтобы рассказать о том, как развивается ваш продукт? Начнете ли вы публиковать обновления в

своем блоге? Может, вы соберете маленькую группу и будете встречаться каждую неделю, чтобы обмениваться идеями? Захотите ли вы ежедневно писать об обновлениях в Twitter? Решите заранее, чтобы быть подготовленными к тому, что придется делать дополнительную работу для поддержания вовлеченности соавторов.

Использование метода Тыквы для работы в вашей индустрии – Услуги в области здравоохранения

Давайте представим, что вы хозяин частного дома престарелых. Отставьте в сторону поднос с едой, пройдите мимо комнаты с телевизором и сядьте в кресло в своем кабинете. Пришло время применить Метод Тыквы к вашему бизнесу.

Из всех домов престарелых в радиусе ста миль ваш – единственный, который больше всего похож на дом. Единственная проблема в том, что у вас много пустых кроватей. К вашим конкурентам с их большими некрасивыми зданиями не пробиться, а у вас целое крыло пустых комнат. Вы попытались дать рекламу по телевизору, но она оказалась бесполезна. По каким-то причинам пожилые люди и их опекуны по-прежнему выбирают ваших конкурентов.

Поэтому вы определяете своих лучших клиентов: это люди, которые редко жалуются, всегда вовремя платят и у которых больше одного члена семьи живет в вашем доме престарелых. Когда вы интервьюируете своих лучших клиентов – обитателей вашего дома и их семьи, чтобы узнать, что их разочаровывает в вашей индустрии, то даже не удивляйтесь тому, что им не нравится ощущение коммерции в больших компаниях. Им нравится спокойная неофициальная атмосфера вашего заведения: «домашний» декор; персонал, который общается со всеми как с членами семьи; столовая с ее широкими круглыми столами и домашней едой совсем не выглядит как столовая (и еда на вкус не как в столовой).

Но есть одна «небольшая» проблема: ваши лучшие клиенты разочарованы тем, что часы посещения ограничены, а парковка

слишком маленькая. Они бы хотели, чтобы у них были дополнительные способы оставаться на связи со своими семьями (и чтобы их семьи могли с ними связаться), а не ждать посещений. А сейчас ваше заведение больше похоже на больницу, чем на уютный дом.

Маленькая парковка заставляет людей, приезжающих навестить своих родственников, парковаться за полмили вниз по дороге у местного магазина-кафе. Многие семьи отменили запланированный визит к бабушке и дедушке, потому что не смогли найти место на парковке. Нехорошо. Совсем нехорошо.

Все это вы рассказываете своей команде, и вместе вы думаете над решением проблемы. Вы представляете свои идеи вашим лучшим клиентам, чтобы оценить их реакцию и в случае чего изменить план в соответствии с их отзывами. Вы решаете привезти пять новых компьютеров и нанять студента из колледжа, чтобы помогать постояльцам общаться с их семьями по электронной почте, в Facebook и по Skype. Вы нанимаете волонтеров, которые помогают им писать письма семьям. Вы начинаете проводить видеосъемки мероприятий и публиковать их в Livestream и на закрытом канале в YouTube. Да, и вы принимаете очевидное решение – продлить время посещений на четыре часа дополнительно каждый день. Да, персоналу это стоит дороже. Но клиенты стоят *намного* дороже.

Затем вы принимаетесь за проблему с парковкой. Из-за экологических ограничений и правил зонирования вы не можете ее сильно расширить, и здесь уже ничего не поделаешь. Но вы можете зарезервировать одно парковочное место у соседнего здания. Поэтому вы покупаете автобус-шаттл. Затем вы встречаетесь с владельцем кафе в полумиле вниз по дороге (у которого огромная парковка). Вы договариваетесь, что установите выделенный телефон в его заведении, чтобы семьи, приезжая на парковку, могли бы войти в кафе и вызвать автобус. Владельцу кафе нравится эта идея, потому что теперь семья будет заказывать кофе и круассаны в ожидании автобуса.

Всем постояльцам вашего дома для престарелых и их семьям нравится то, что вы сделали. Им нравится, что теперь им легче связываться друг с другом. Вы не можете не заметить, что ваши старики стали больше улыбаться. Они выглядят более спокойными. Они легко смеются и чаще разговаривают друг с другом. Местное агентство новостей подготовило про вас сюжет, который в результате попал во все газеты вашего региона. Вам стали звонить из семей, которые хотели бы *перевезти* своих любимых родственников к вам. Вы даже получили запрос от женщины, услышавшей о вашем заведении от семьи, которая ждала шаттл в кафе. В течение нескольких месяцев ваше пустующее крыло заполняется новыми клиентами.

Затем вы звоните своим лучшим клиентам и просите их порекомендовать вам других продавцов, услугами которых они пользуются для своих любимых родственников. Вы получаете имена нескольких агентов по недвижимости, адвокатов по вопросам здравоохранения и страховых агентов. Во время разговора с каждым из них вы спрашиваете, как вы могли бы помочь им обслуживать их клиентов лучше. Все эти люди в восторге от вашей заботы об их бизнесе и расспрашивают вас о вашем заведении. Вы объясняете свою миссию и, в свою очередь, рассказываете о тех изменениях, которые вы сделали за последнее время. Выясняется, что многие из них ищут более удобный путь общения с обитателями домов престарелых и их семьями одновременно, и вы предлагаете им устраивать встречи по Skype со своими постояльцами и их семьями, которые будет обслуживать ваш технический координатор (ребята из колледжа любят модные названия).

В результате всех этих действий ваш бизнес начинает просто цвести. Ваши постояльцы счастливы, их семьи счастливы, и продавцы, которые работают с множеством других клиентов, ищущих место в доме престарелых, тоже счастливые. Эти продавцы рекомендуют вас людям налево и направо. В течение года инвесторы обращаются к вам с предложением построить новые,

похожие заведения в других частях штата. Ваша репутация идет впереди вас. Видите, что можно получить, решив одну маленькую проблему?

Глава десятая

Самая большая, крутая и полезная

Давайте вспомним, как я стал практиковать Метод Тыквы. Мой наставник Фрэнк напугал меня до ужаса своей историей про «старика с одним орехом», статья про гигантскую тыкву меня завела, и я применил стратегии выращивания тыкв для выращивания моего бизнеса. И точно так же как и огромная тыква-монстр, как только я сформировал корни моему бизнесу... он стремительно вырос.

Спустя всего два года у Olmec было семьдесят пять новых лучших клиентов, которые так подходили моей компании, что это превратилось практически в общество по взаимному восхищению. Как я построил мою гигантскую тыкву? Я сделал это благодаря процессу, который называю «правильно выбирайте продавцов».

Этот метод работает превосходно, но, прежде чем я расскажу вам о нем, вы должны понять, что эта стратегия не работает, если вы не выполняете все остальные требования, о которых я рассказал в этой книге. Метод Тыквы – это пошаговая стратегия выращивания, где каждый шаг базируется на предыдущем. Это последовательность – сначала у вас должны сформироваться сильные корни, затем вы должны постоянно бдеть и вовремя выдергивать сорняки, затем вы поливаете как сумасшедший. Поэтому если вы еще этого не сделали, то, пожалуйста, вернитесь назад и проделайте всю эту работу, начиная с первой главы и заканчивая девятой, и только тогда переходите к следующему этапу. А если вы этого не сделаете, метод «правильно выбирайте продавцов» просто не будет работать.

Правильно выбирайте продавцов

Я наткнулся на эту стратегию еще в дни моей работы в Olmec, после того, как начал работать по моей тогда еще примитивной версии Метода Тыквы. Дела шли лучше. Да, по факту все шло прекрасно. У нас было больше денег, меньше стресса, отношения с клиентами стали лучше, а «гнилых» клиентов, которые душили наше развитие, вовсе не осталось. И хотя стажир с одним орехом больше не сидел на моем плече, высмеивая каждое мое движение, он все еще приходил ко мне в снах время от времени. Я думаю, часть меня все еще волновалась, не упадет ли пресловутый один орех и не превратится ли однажды наш скромный бизнес опять в мой персональный ад.

Я посмотрел на перечень наших клиентов и заметил, что 30 процентов нашего годового дохода обеспечивали хеджевые фонды, но их у нас было всего несколько, хотя остальные наши клиенты охватывали множество других областей. Я вспомнил правило 80/20 и понял, что мы должны сузить нашу нишу. Мы решили назвать себя по-другому и стали Hedge Fund Technology Specialists (техническими специалистами хеджевых фондов). Мы изменили свои фокус, послание и брандинг, чтобы угодить именно таким клиентам. И если когда-то мы и были «ребятами, чинившими компьютеры», конкурирующими с сотнями других «ребят, чинивших компьютеры», в своем городе, теперь у нас было два конкурента... в масштабе всей страны.

Единственная проблема заключалась в том, что я все еще не определил, как получить *больше* лучших клиентов. Я знал, что они не появятся из ниоткуда волшебным образом. А мой предыдущий метод – стучать во все двери – требовал слишком много усилий, но не давал почти никаких результатов. Поэтому его я тоже отмел. Мне казалось, что ожидания, пока мои лучшие клиенты порекомендуют

меня другим потенциальным лучшим клиентам (что они и делали иногда) подобны тому, что ехать на машине из Лос-Анджелеса в Сан-Франциско через Мичиган объездными путями на гольфмобиле без одного колеса. Слишком уж *долгий* путь.

И однажды меня озарило. Если мои лучшие клиенты понимают меня, а я понимаю их, само собой разумеется, что у них такие же отношения и с другими продавцами, которые их понимают. А у тех продавцов, вероятно, похожие отношения с их лучшими клиентами. Точно так же как у меня была десятка моих любимейших из любимейших, лучших из лучших клиентов, у этих продавцов имелись, наверное, свои десять любимчиков. А у этого продавца и у меня нашлось кое-что общее: мы оба обслуживали одного из моих лучших клиентов. А поскольку у нас есть что-то общее, я могу запросто встретиться с этими продавцами и разделить с ними их лучших клиентов.

Ну хорошо, может, тогда я не настолько четко выразил свои мысли, но я почувствовал, что другие продавцы моих лучших клиентов могут быть неисчерпаемым источником новых клиентов для меня.

В прошлом я сильно верил в правило «попроси рекомендацию»: сделай хорошую работу, а когда все будет готово, спроси: «Вы довольны нашей работой?» Подожди, пока они скажут «да». И после этого задай самый отвратительный вопрос, который когда-либо был придуман в маркетинге рекомендаций: «У вас есть друзья или знакомые, кому будет также полезна наша работа?» А потом смотри, как рекомендации потекут рекой.

По крайней мере, подразумевалось, что именно так все и будет.

В моем случае (и спорю, что и в вашем тоже) реальность получалась совсем иной. В те моменты, когда я спрашивал о рекомендациях, становилось неловко всем участникам этого разговора, и вместо того, чтобы завершить проект большим красивым «спасибо», я просил своего клиента, который, я вам

напомню, мне уже и так платил, заплатить мне еще *больше*. Как грубо!

Поставьте себя на место клиента. Вы просите их оказать вам услугу (после того, как они уже оказали вам *огромную* услугу, купив у вас что-то) и тем самым просите их взять на себя возможный риск. Если они посоветуют вас кому-то, то у вас будет меньше времени в будущем для них. Или вы можете поделиться информацией, которую вы получили за их счет, с новым клиентом. Или вы можете не поразить их друзей, и тогда не только вы будете выглядеть плохо, но и они.

Поэтому использование этого неоднозначного способа часто дает в результате равнодушные рекомендации. В этот неудобный момент клиент чувствует себя обязанным согласиться, даже если он на самом деле этого не хочет. Он может никогда вас никому не посоветовать, потому что хочет, чтобы вы оставались его маленьким секретом.

Вот из-за всего вышеперечисленного я поклялся вытравить эту традицию просить рекомендации и придумать что-то новое.

Поэтому я позвонил Ларри, моему самому любимому из всех моих любимых клиентов – хеджевых фондов, и попросил его о встрече. При встрече я спросил его: «Кроме меня, какие еще продавцы, при условии что они вам действительно нравятся, наиболее важны для вашего бизнеса?» В ответ он спросил: «Почему ты хочешь с ними поговорить?» Я ждал этого. Не каждый день один из ваших продавцов просит вас порекомендовать ему других продавцов. Я заметил, что Ларри напрягся, поднял плечи и немного отодвинулся от стола. Ему абсолютно точно было некомфортно.

«Ларри, я хочу дать вам最好的 сервис. Чтобы это сделать, я хочу убедиться в том, что понимаю, что делают другие, важные для вас продавцы и что любая работа, которую я для вас делаю, всячески поддерживает ту работу, которую делают для вас они. Я хочу, чтобы работа, которую я делаю, давала вам самую большую отдачу. Для этого мне нужно убедиться, что я не вставляю палки в

колеса другим вашим продавцам», – объяснил я. Мне показалось, что Ларри был удивлен... и впечатлен. Его плечи расслабились, он пододвинулся к столу и заулыбался. И начал буквально засыпать меня именами продавцов, которые ему нравились.

Ваши клиенты не хотят рисковать, советуя вас кому-то другому, потому что они хотят сохранить вас для себя. Но ведь совсем другое дело – свести вас с другими своими продавцами, чтобы вы могли обслуживать их лучше? Это они могут сделать. Они хотят это сделать. Им безумно нравится, что вы думаете об этом, что вы так сильно о них заботитесь, что вы будете стараться изо всех сил, чтобы узнать об их бизнесе побольше и убедиться, что все идет максимально гладко. И если даже когда-то им не нравились ваши попытки удивить их VIP-сервисами и списками пожеланий, меньшими обещаниями и большими результатами, новыми способами сделать их жизнь легче и лучше, а их бизнес прибыльнее, то уж сейчас они точно вас любят.

Наконец Ларри передал мне листок бумаги со списком пяти продавцов и именами основных контактных лиц в каждой компании. «Спасибо. От кого из них вы зависите больше всего?» – спросил я. Без колебаний он сказал: «Goldman Sachs». Фирма Ларри пользуется услугами клиринга Goldman Sachs. Все их денежные перемещения получают поддержку Goldman, которая стала для Ларри своеобразным страховым полисом. Это, без сомнения, был их главный продавец.

– Вы не возражаете, если я поговорю с ними и расскажу им, о чем мы говорили? – спросил я.

– Нет, конечно.

И опять Ларри ответил без колебаний. Почему? Потому что в этом нет никакой опасности.

Позже в этот день я позвонил Бену, контактному лицу Ларри в Goldman Sachs, и попросил его о встрече. Я сказал: «Ларри порекомендовал мне обратиться к вам. Мы компания Hedge Fund Technology Specialist, и мы технические специалисты хеджевого

фонда Ларри. Не могли бы мы с вами встретиться? Я хотел бы посоветоваться с вами о том, что я могу сделать, чтобы облегчить вашу работу, и как мы оба можем улучшить нашу работу для Ларри».

Вы заметили, что я сказал Бену? «Посоветоваться». Да, именно так. Люди (включая вас) любят давать советы. Это тешит наше эго.

Бен охотно согласился встретиться со мной, потому что он был польщен, что я спросил его совета, и потому, что у нас уже было кое-то общее – лучший клиент. Когда мы встретились, я коротко рассказал ему о работе, которую делал для компании Ларри, а затем повернул разговор так, чтобы он был полностью посвящен Бену и Goldman Sachs. Я задал множество тех же вопросов, которые задавал покупателям, пытаясь составить список их пожеланий:

- Что могло бы облегчить вашу работу?
- Вы бы хотели, чтобы Ларри лучше понимал, какую именно работу вы для него делаете? Какие аспекты вашей работы следует ему лучше знать?
- Когда бы вы хотели получать от меня новости о нашей с Ларри работе?
- Что вас разочаровывает в таких технических компаниях, как моя?
- Чем вы недовольны больше всего, работая с хеджевыми фондами в этой индустрии?

Обратите внимание, что последний вопрос не касается только Ларри. Последнее, что бы я хотел сделать, – это оскорбить нашего общего клиента, и я не хочу ставить Бена (то есть Goldman Sachs) в неловкое положение, заставляя предавать Ларри. Как я уже говорил в предыдущих главах, когда вы задаете вопросы об индустрии в целом, вместо того чтобы спрашивать о конкретном человеке или бизнесе, вы даете людям разрешение поделиться с вами своими жалобами, проблемами, идеями и желаниями. Мало кто отваживается говорить что-то человеку в лицо, но легко делает это за его спиной. Мы открыто высказываем наши настоящие мысли о третьей стороне, которая не участвует в данный момент в нашем

разговоре, и это то, что вам нужно. Поэтому спрашивайте так, чтобы отвечать можно было не о конкретном человек, а о таком безличном понятии, как индустрия.

В конце встречи я пообещал Бену вскоре вернуться с идеями, как мы могли бы работать вместе, чтобы лучше обслуживать компанию Ларри. И, самое главное, это были не пустые слова. Здесь у меня была серьезная воспитательная система. Я выходил за рамки обычной заботы о клиентах – хеджевых фондах, чтобы вырастить самую большую и саму крутую тыкву в округе.

И я волнуюсь. Искренне волнуюсь. Я живу этим, и это видно. Ларри знает это. Бен знает это. Каждый знает это. А поскольку Бен и его команда могли видеть, с какой страстью и как серьезно я к этому отношусь, они доверяли мне свое время, свои идеи и информацию, свои рекомендации.

После того как я установил взаимовыгодные отношения с Goldman Sachs, я попросил Бена об очередной встрече. В этот раз я сказал ему: «Я бы хотел вырастить свой бизнес. Вы не порекомендуете меня другим своим клиентам, которым, возможно, требуются технические специалисты хеджевых фондов? Я бы с удовольствием строил наши рабочие отношения с другими клиентами точно так же, как мы с вами сделали это в первом случае».

Как вы думаете, что сказал Бен?

Вот в чем дело: я не конкурент. И я *не* прошу рекомендовать меня его конкурентам. И я *не* прошу у него что-то, что сделает меня менее доступным для него. На самом деле то, что я прошу, поможет ему даже больше и позволит мне быть более внимательным по отношению к нему. Ведь все, что я делаю, – это выручаю его. Я делаю так, чтобы он хорошо выглядел в глазах Ларри, нашего общего клиента. Конечно, он согласился.

«Непременно, – ответил Бен, ни секунды не раздумывая. – Почему бы вам не попробовать обратиться к этому клиенту?»

Это просто маленькая рекомендация, чтобы прощупать почву. Бен хочет быть уверенным, что я не опозорюсь, и это правильно. Меня

это не беспокоит. Я справляюсь с Методом Тыквы, поэтому знаю, что сверну горы и для этого потенциального клиента. (Что я, собственно, и сделал.) И я также знаю, что, поскольку мы с Ларри так хорошо друг друга понимаем, и Ларри и Бен так хорошо друг друга понимают, то и мы с потенциальным клиентом будем понимать друг друга прекрасно. (Что и случилось.) И я знаю, что, когда Бен увидит, насколько доволен этот его клиент моей работой, он порекомендует меня еще одному клиенту, а потом еще одному и еще одному. (Что и произошло.) Пусть будет водопад клиентов.

Одним из продавцов, которым меня посоветовал Ларри, была Woodtronics, компания, которая производила и устанавливала эргономичные рабочие столы – один из главных элементов хеджевых фондов. Вы когда-нибудь видели, как работают за таким столом? Это что-то нереальное. Они ругаются, швыряют бумагу, потом еще больше ругаются, бросают ручки, еще сильнее ругаются, ходят по кругу, как звери в клетке, ругаются на то, что они так много ругаются, – настоящий бой, к счастью, без рукоприкладства. (Правда, иногда и это случается.)

Мне давно нужно было поговорить с ребятами, занимающимися столами, потому что они типа меня раздражали. Каждый раз, когда они двигали столы или что-то добавляли к мебели, они выдергивали наши кабели (не осознавая, что они делают), вместо них вставляли свои кабели, а потом мы выдергивали их кабели (не придумав ничего лучше), а потом ребята из хеджевого фонда сходили с ума, потому что оборудование, которое было им нужно как воздух, ломалось. Просто потому, что я не понимал другого продавца, а тот не понимал меня.

Итак, мы настроились быть дружелюбными по отношению к ребятам со столами. Я спросил их:

- Как я могу вам помочь лучше обслуживать Ларри?
- Перестаньте выдергивать наши кабели!
- Что? Я собирался попросить вас не выдергивать наши кабели! – сказал я.

Вот когда мы поняли, что мы делали все это время, – выдергивали кабели друг друга. Поэтому я сказал: «Хорошо, не могли бы вы показать нам, как правильно подключать провода к столам?»

Да. Вот и все, что нужно было сделать. Как только мы научились обслуживать компьютеры Ларри и не портить при этом весь остальной стол, ребята со столами полюбили нас. И ребята из хеджевого фонда полюбили нас. Вскоре (и мне даже не пришлось просить об этом) ребята со столами начали рекомендовать нас клиентам налево и направо, потому что они не хотели, чтобы *какие-то другие «выдергиватели кабелей»* обслуживали их клиентов.

Расскажу-ка я вам об одном своем мгновенном ощущении. За несколько месяцев у нас появилось больше потенциальных клиентов, чем мы когда-либо могли себе представить. Конечно, не все они претендовали на статус лучшего клиента, но у нас был большой выбор. Кто может на такое пожаловаться?

За следующие полтора года Goldman Sachs рекомендовала меня семидесяти пяти своим лучшим клиентам, которые быстро стали моими новыми лучшими клиентами. Семьдесят пять клиентов! Я понял, как правильно выбирать продавцов, чтобы расширять мою клиентскую базу в соответствии с моими новыми стандартами Метода Тыквы.

Когда все это произошло, старик с одним орехом пропал из моих снов. Не оставил после себя даже сувенира на память о времени, проведенном нами вместе. Он ушел навсегда.

Движение в концентрических кругах

Когда вы выращиваете тыкв-мамонтов, вы не раскидываете семена на семь гектаров вокруг – вы сосредоточиваетесь на одной пятой гектара, сажаете одно семечко (или два, если вы по-настоящему амбициозны) и фокусируетесь на заботе об этой плети. Поскольку вы ограничены в ресурсах (время, доллары на маркетинг и так далее), вы не можете быть столь же эффективными или столь же заметными, если будете покрывать слишком большую территорию.

Когда вы сосредоточиваетесь на работе внутри одной узкой территории, потенциальные и нынешние клиенты видят вас чаще. Как только мы сузили нишу Olmec, чтобы работать преимущественно с хеджевыми фондами, мы начали тусоваться там, где тусовались они. Мы вступили в клубы, ассоциации и другие группы, к которым они принадлежали. Мы давали рекламу в их деловых изданиях. Мы ходили на обед туда, где обедали они. Мы вращались в концентрических кругах, фокусируясь исключительно на хеджевых фондах, до тех пор пока в их глазах мы не стали вездесущими.

Существует порог доверия, эффект частотности, который возникает, когда вы уже видели кого-то настолько много раз, что начинаете ему доверять. Вы думаете, что знаете его, даже если вы никогда не знакомились. Тот парень с четвертого этажа, с которым вы каждое утро сталкиваетесь в кафе, – вы с ним не знакомы, но, поскольку вы видите его каждый день, начинаете думать, что он хороший парень. Может, у него самые страшные психические отклонения на свете, но, поскольку видели его уже сто раз, вы доверяете ему. Точно так же это работает и в бизнесе.

Продавайте только в тех местах, где находятся ваши ключевые потенциальные клиенты, и они будут думать, что вы повсюду. Появляйтесь на их профессиональных конференциях и выставках.

Посещайте их магазины. Покупайте столы на их благотворительных вечерах. Заказывайте экскурсии на их фабрики. Напишите пост в гостевой блог для их онлайн-СМИ. Они знать, что вы авторитетный эксперт – компания, к которой обращаются в первую очередь, когда нужны те продукты или услуги, которые вы предоставляете. И так же как в случае с парнем из кафе, после того как они начнут видеть вас все время, они, само собой, придут к мнению, что вы, должно быть, «хороший парень».

После того как мы провели ребрендинг Olmes и превратились из «компьютерных парней» в технических специалистов хеджевых фондов – Hedge Fund Technology Specialists, мы практически за ночь стали одной из трех компаний, специализировавшихся на обслуживании хеджевых фондов. Нам больше не нужно было конкурировать в цене – мы могли конкурировать в качестве, скорости и эффективности. Мы могли вводить новшества, делать что-то масштабное вместо того, чтобы заниматься мелкой рутиной. Мы могли полностью покрыть эту узкую территорию и просто «быть везде», чтобы построить доверительные отношения с потенциальными и существующими клиентами. Мы могли объединяться в одну команду с другими их продавцами, чтобы помочь нашим клиентам растить их бизнес. Мы могли создавать альянсы с другими продавцами для того, чтобы рекомендовать друг другу клиентов – клиентов, которые легко могли стать кандидатами на статус лучшего клиента.

Поскольку мы сфокусировались на узкой нише, мы могли правильно выбирать продавцов, решать проблемы клиентов (и разбираться с тем, что действительно раздражало их продавцов), вращаться в концентрических кругах и значительно расширять список клиентов, причем именно таких клиентов, которые нам и требовались, чтобы превратить обычную компанию в мультимиллионного гиганта.

И это сработало.

Работаем по плану

1. Примените правило 80/20.

Посмотрите на короткий список своих лучших клиентов и определите, какие клиенты (лучшие 20 процентов) приносят вам наибольший доход (80 процентов). Другими словами, в какой индустрии работает большинство ваших клиентов, приносящих вам наибольший доход? Подумайте, что вы могли бы сделать, чтобы провести ребрендинг вашего бизнеса и сделать объектом внимания эту узкую нишу. Как вы могли бы улучшить обслуживание предприятий, вошедших в эту нишу? Сколько у вас может быть конкурентов, если вы будете обслуживать исключительно эту индустрию? Как бы вы описали, чем занимаетесь, если сосредоточились бы исключительно на этой узкой группе?

2. Правильно выбирайте продавцов.

Позвоните трем своим лучшим клиентам и попросите их о встрече, чтобы выяснить, кому из продавцов они доверяют. Заранее подготовьте список вопросов. Затем назначьте встречу по крайней мере одному из продавцов, которых советовал каждый ваш клиент, и объединитесь с этим продавцом в команду, чтобы лучше обслуживать своего клиента. Результатом всех подобных встреч станет то, что вам понадобится попросить продавцов рекомендовать вас их лучшим клиентам, но на данный момент просто помогите друг другу поразить вашего общего клиента.

3. Начните вращаться в концентрических кругах.

Теперь, когда вы сузили свою нишу, составьте список всех площадок, где предположительно появляются ваши нынешние и потенциальные клиенты – от онлайн-журналов до торговых выставок; от ассоциаций до благотворительных мероприятий. Посетите как можно больше этих мест. Вам не нужно там что-то продавать. Просто будьте там.

Использование метода Тыквы для работы в вашей индустрии – Юридическая практика

Давайте представим, что вы адвокат, сидящий в своем офисе в окружении книг в кожаных переплетах среди стопок бумаг. Соберитесь с силами и давайте же напишем Метод Тыквы для вашей индустрии!

У вас неплохая юридическая практика, вы делите офис с несколькими другими адвокатами, которые, как и вы все, еще выплачивают кредит за учебу. Вы зарабатываете приличные деньги, но хотите зарабатывать огромные деньги. Проблема в том, что вы настолько заняты, что вам никогда даже думать о маркетинге, налаживании связей или даже об обновлении своей рекламы в «Желтых страницах».

После заполнения оценочной таблицы вы решаете уйти от тех клиентов, которые съедают так много вашего времени, торгуясь за свои счета, что вам приходится сдерживать себя, чтобы не назвать их «уродами», когда разговариваете с ними по телефону. Затем вы отправляете в отставку тех клиентов, которые предпочитают разговору крик, и фокусируетесь на семи лучших клиентах.

Лулу – первая клиентка, которой вы звоните. Вы никогда не встречались с Лулой – она живет в двух часах езды на север, а все ее дела вы ведете по телефону. Вы проходитесь по списку своих вопросов и, когда добираетесь до вопроса «Что больше всего разочаровывает вас в адвокатах?», удивляетесь, услышав в ответ: «Они не читают мне контракты».

Вы читаете контракты клиентам на протяжении многих лет, потому что вы просто хотите быть уверенными, что они действительно понимают, что там написано. Это также экономит ваше время и

уберегает от разочарований, но вы даже не думали, что клиенты это ценят настолько, насколько это, похоже, делает Лулу.

– Почему это так важно для вас?

Потому что мой аудиоридер очень неудобный, я не могу быстро пробежаться по контракту, поэтому мне нужна целая вечность, чтобы понять все тонкости», – сказала она.

– Аудиоридер? Я не понимаю...

– Вы не знаете, что я слепая, да?

Что? Я работаю с этим клиентом почти год и не понял, что она слепая?

– Лулу, я и понятия не имел.

– Надо же. Сейчас вы меня удивили. Я просто думала, что вы читаете мне контракты, потому что знаете, что я слепая. Я думала, что предупредила вас об этом, когда нанимала вас, – сказала она, смеясь. – А выходит, что вы фактически случайно предоставляли мне самое лучшее обслуживание из того, что мне когда-либо оказывал любой другой адвокат. Совместное чтение контракта по телефону – это то, к чему я привыкла, от чего я завишу.

После разговора с Лулой вы смотрите на свой список лучших клиентов и понимаете, что Лулу рекомендовала вас Дону – прикованному к коляске инвалиду-активисту, а тот рекомендовал вас Рамишу – глухому владельцу мексиканских закусочных, и вы начинаете соединять одно с другим. Не осознавая этого, вы стали адвокатом, к которому люди с ограниченными возможностями обращаются в первую очередь просто потому, что вы человек, который любит читать контракты вслух.

Вы вспоминаете о сурдопереводчике, которого наняли, чтобы он помог вам общаться с Рамишем, и о пандусах и туалетах, доступных для инвалидов, в офисе, который вы выбрали для аренды. Не то чтобы вы сильно об этом думали в то время. Вам просто показалось правильным сделать это. Выясняется, что у вас естественная тяга работать с инвалидами.

Теперь вы звоните Дону и Рамишу и спрашиваете, как вы могли бы улучшить обслуживание их и их сообщества. Вы получаете список идей от них и от Лулу плюс придумываете кое-что сами. Вы разрабатываете план, как наилучшим образом обслуживать сообщество инвалидов, затем показываете его вашим лучшим клиентам и вносите изменения, основанные на их отзывах. Услышав от них, что они собираются рассказать о вас своим друзьям, вы понимаете, что на правильном пути; вы понимаете, что нашли свое семечко, своего «Атлантического гиганта».

Теперь, с готовым планом на руках, вы можете переименовать себя. Вы больше не просто еще один адвокат в море адвокатов – теперь вы правовой стратег для инвалидов. Вы вводите в поисковике Google фразу «правовой стратег для инвалидов в вашем районе» и... Вы только посмотрите на это! Вы один-единственный. И знаете, кому достанутся *все* клиенты-инвалиды, которым требуются юридические услуги? Вы меняете все ваши данные в Интернете и в пыльных «Желтых страницах» – теперь они отражают ваше новое название. А поскольку у вас новое название, вы можете создать свою структуру ценообразования. Вы конкурируете не в цене и даже не в удобстве – вам это не надо. Вы в своей лиге.

Вы покупаете текстовый телефон ТTY (для того чтобы общаться по телефону с глухими клиентами) и берете уроки языка глухонемых, чтобы научиться основам. Вы меняете дизайн вашего офиса, чтобы лучше приспособить его для инвалидных колясок. Вы печатаете брошюры с информацией о ваших услугах шрифтом Брайля. Затем вы начинаете вращаться в концентрических кругах, показываясь на местных и региональных конференциях для людей с ограниченными возможностями, размещаете рекламу в новостных рассылках по теме, выступаете перед группами поддержки инвалидов и волонтерами некоммерческих организаций, посвященных помощи людям с ограниченными возможностями.

Вскоре вы работаете с сотнями клиентов, таких же как Лулу, Дон и Рамиш, с клиентами, с которыми вам легко работать, которые вас

ценят и уважают, которые настолько благодарны иметь такого внимательного и заботливого адвоката, что делают все возможное, чтобы навсегда оставаться вашими лучшими клиентами.

Через несколько лет ваш бизнес расцвел пышным цветом в отсутствие конкурентов. Это самая большая тыква в округе, но вы готовы посадить новое семечко «Атлантического гиганта». Пришло время вырастить другую тыкву-победительницу. Поэтому вы запускаете тренинговую кампанию, которая предназначена для обучения адвокатов, бухгалтеров и представителей многих других профессий, обслуживающих людей с ограниченными возможностями. Вы знаете все о том, как это делать, и теперь вы готовы построить бизнес, основанный на этих знаниях. А поскольку в первый раз вы успешно использовали Метод Тыквы, то ваша следующая гигантская тыква – это уже решенное дело.

Глава одиннадцатая

Метод «инструкция по безопасности на борту самолета»

Из-за того что Olmes заполучила семьдесят пять новых клиентов менее чем за два года, я так вымотался на работе, что еле волочил ноги. Хоть у меня и была команда технарей, которые осуществляли весь текущий ремонт, когда звонили определенные клиенты, я по-прежнему вставал из-за стола, садился в машину и ехал в клиентские офисы, чтобы решить их проблему лично. Затем, несколько часов спустя, я устремлялся обратно в офис, чтобы наверстать *все остальное*, что мне нужно было сделать, а это остальное, как и все другое, делать было нужно.

Хуже того, в течение дня меня постоянно что-то отвлекало, да еще каждый день меня отвлекали те самые технари, которых я нанял, чтобы меньше отвлекаться. Они беспрерывно звонили мне с вопросами: «Нужно ли мне делать этот дополнительный проект, который потребовал клиент?», «Как ты делаешь вот эту процедуру?», «У меня только что был важный звонок от клиента Б. Что мне делать – оставить клиента А., чтобы заняться проблемой Б., или заниматься тем, что я делал?», «Можно мне сделать перерыв на обед?», «Почему небо голубое?», «Как ты думаешь, мне нужна трансплантация волос?», «Можешь научить меня играть «Лестницу в небо» на моей флейте-пикколо?»

Когда моя компания выросла, я превратился в измученную стрессом няньку для взрослых. Если я не направлял свой персонал, не давал им указаний, мне приходилось делать работу самому. В результате я еле волочил ноги.

В своем первом бизнесе я сделал ошибку, которую делают большинство предпринимателей: когда у моего персонала было

слишком много вопросов, я просто закатывал рукава и «заботился об этом» сам. Я решил, что отнять от моего времени десять минут будет лучше, чем отнять десять часов на то, чтобы научить их, как делать это правильно. Я думал, что будет легче, если я просто сделаю это сам, потому что даже мысль о том, чтобы учить кого-то заботиться о моих важных клиентах точно так же, как это делал я, убивала меня. Честно говоря, я на самом деле не *верил*, что кто-то может позаботиться о них так же хорошо, как я.

Стресс от того, что я делал это сам, был слишком велик, и я решил, что нашел «мгновенное решение проблемы». Я думал, что, если найду действительно опытных профессионалов (я имею в виду тех, у кого опыта бесконечно много), мне не придется их ничему учить. Они просто будут все знать. А если мне повезет, то они, может быть, будут знать все даже лучше чем я. И я нанял несколько человек, у которых было двадцать лет опыта работы с компьютерами.

Я быстро понял свою ошибку. Нанять опытных ребят значило и нанять десятилетия плохих привычек. Хоть эти технари и звонили мне гораздо реже (все же они знали, что они делали), зато мои клиенты звонили мне теперь гораздо чаще с жалобами. Новые «опытные» технари не соблюдали ни одну форму протокола. Они отменяли работу, которую мы сделали раньше, меняя настройки и «исправляя» вещи, которые не нужно было исправлять. Не потому, что они были плохими. Не потому, что они хотели причинить вред, а просто потому, что опытные работники «все знали лучше» и делали по-своему. А их «по-своему» вызывало огромные проблемы.

Знаете поговорку «вы не можете научить старую собаку новым трюкам»? Ну так это правда. Эти опытные работники не были готовы учиться у меня ничему новому. Они считали, что знали лучший способ, единственный способ. У них было двадцать лет опыта, в конце концов. Поэтому они отказывались от всего, что я им давал. В итоге чем более опытным был технарь, тем *больше* проблем появилось у меня. Мне приходилось тратить безумное количество времени, исправляя внесенные ими в работу изменения. Мне

требовалось больше времени тратить, чтобы починить отношения с клиентом. В итоге я тратил больше времени на все.

Хотя я и был расстроен тем, что моя первая попытка изменить ситуацию провалилась, у меня имелся запасной план, который должен был точно сработать. Я выяснил, что поскольку идея с опытными сотрудниками не сработала, а наличие большой команды отвлекало меня и не давало закончить никакую работу вообще, то самое простое и быстрое решение – уменьшить работу до объема «старых добрых времен». Вместо того чтобы иметь команду из восьми человек, которым требовалась нянька, я хотел вернуться к команде из одного-двух человек: меня, одного персонального помощника и одного рядового сотрудника. Моя команда на тот момент зарабатывала хорошие деньги, и, если бы удалось сократить персонал до одного-двух сотрудников начального уровня, я бы мог заработать убийственные деньги.

Тот план провалился, когда я осознал, что причиной того, что я хотел развивать свой бизнес, как раз и было то, что я устал работать в компании с тремя сотрудниками! Я был выжат и когда имел большую команду, которой требовалась моя постоянная поддержка, и когда у меня была маленькая команда, которая неправлялась с рабочей нагрузкой. Все было так, как будто я приковал себя наручниками к колесу хомячка, а ключ выбросил.

Собственно, я застрял в ловушке, которую сам и создал.

Возможно, вы сейчас находитесь в одной из таких ловушек. Вы не можете найти никого, кто был бы таким же хорошим, как вы, и вы не можете вернуться назад в те старые добрые деньги, потому что (давайте будем реалистами) не было никогда никаких старых добрых денег. Мы, предприниматели, оглядываемся с нежностью на те ранние дни, потому что нам просто *кажется*, что они были менее сложными. Мы забываем, что убивались каждый день, пытаясь справиться со всем самостоятельно.

Я знаю, тяжело принять, что вы зашли в тупик, но вряд ли вы в этом одиноки. Это суперчастое явление. Большинство

предпринимателей бедствуют, перепрыгивая от стартапов с одним-двумя сотрудниками к компаниям с десятю и более сотрудниками. Есть, вероятно, 8097 причин, почему мы продолжаем совершать эту ошибку снова и снова, но главные причины до ужаса постоянны:

1. Мы не думаем о том, что можем позволить себе нанять кого-то еще, кто бы сделал данную работу за нас.
2. Когда мы нанимаем кого-то с большим опытом (и отказываемся от наших зарплат), оказывается, что они не способны или не готовы делать эту работу правильно (нашим способом).
3. Даже если мы приводим кого-то, кого мы можем себе позволить и кому не нужно «отучаться» от своего опыта, у нас нет времени учить их.
4. Даже если у нас есть деньги, чтобы нанять старательных и компетентных сотрудников, есть время, чтобы их обучить, мы искренне уверены в том, что они поблекнут в сравнении с нашими исключительными способностями.

Но вы не сможете добиться успеха, если вы не можете регулировать свой бизнес.

Настал момент вашего прозрения: вы не можете регулировать свой бизнес, если делаете большую часть (или даже какую-то часть) работы. По факту, если вы хотите вырастить серьезный бизнес, бизнес Метода Тыквы, необходимо, чтобы вы не делали *никакой* работы.

Помните, во введении я сказал, что эта книга содержит ключ к вашему предпринимательскому освобождению? Так вот, это именно тот момент прозрения, который вам нужен, чтобы вырваться на свободу. Если вы, наконец, собираетесь перестать работать *на* свой бизнес, а вместо этого заставить свой бизнес *работать на вас*, вы должны сделать так, чтобы ничего из получаемого клиентом не зависело от того, сделаете это вы или кто-то другой. Когда вы этого достигнете, вашей главной работой будет построение

повторяющихся системных процессов для обеспечения того, чтобы каждый раз каждый клиент получал одинаковый результат.

Помните про золотую жилу – три компонента для нахождения того самого, вашего семечка «Атлантического гиганта»? Золотая жила – это то место, где пересекаются ваши лучшие клиенты, ваше уникальное предложение и ваша способность схематизировать работу.

Давайте поговорим об этом третьем и очень важном куске пирога (в нашем случае – тыквенного) – о схематизации работы. Здесь нужно, чтобы вы сделали шаг назад.

Я знаю, вы любите свой бизнес. А сейчас пришло время полюбить его еще больше.

Я знаю, что вы гордитесь работой, которую делаете. А теперь пришло время гордиться работой, которую делает ваша компания.

Я знаю, что у вас смешанные чувства, когда вы отдаете выстраданных клиентов какому-то новичку, который только что заполнил документы о приеме на работу. Но теперь пришло время быть уверенным, что новичок может успешно сделать работу так же качественно, как вы бы сделали ее сами.

Вы это понимаете. Глубоко внутри вы считаете, что только вас хватит на все. До тех пор пока вы не найдете решение, как себя клонировать, вам нужно выбирать: либо еле волочить ноги, таскаясь по клиентам по всему городу, в то время как из-за этого останавливается рост вашей компании, или, наконец, построить системы и научить своих сотрудников делать работу для вас (делать те вещи, ради которых вы их и наняли), чтобы вы могли расти, расти, расти.

Стать настоящим предпринимателем

Помните Фрэнка, моего бизнес-наставника? В первой главе я рассказывал вам, как он снял с меня розовые очки (и ранил мое эго), сказав, что я не настоящий предприниматель, поскольку тогда я еще им не был. Фрэнк мне сказал: «Ты еще не предприниматель, Майк. Предприниматели не делают большую часть работы. Предприниматели выявляют проблемы, находят возможности и затем строят процессы, позволяющие другим людям выполнять работу, и выполнять ее всегда правильно».

Я все еще помню, как больно мне было это слышать. Фрэнк, по сути, говорил мне, что от предпринимателя во мне было одно название, что я был пойман в ловушку процесса «продай это – сделай то», который изматывал меня, заставлял бежать и покрываться красными прыщами. А ведь тогда я думал, что принадлежу самому себе. Но в реальности я принадлежал своим клиентам точно так же, как когда-то раньше принадлежал моему отвратному боссу.

Проблема была в том, что каждый раз, когда я посыпал кого-то другого обслужить «моих» клиентов, я неизбежно получал звонки от одного из них с жалобами на ошибки, или на то, что мой парень «не понимают нашу систему», или с вопросами: «Почему ты просто не можешь приехать, Майк?» Силясь сохранить наших клиентов, я продолжал заменять всех и вся, отнимая драгоценное время от выращивания бизнеса и тратя его на работу. Мои сотрудники не были настолько плохими. Они делали все правильно в 99 процентах случаев. Они делали все, что они должны были делать, но они просто забывали сказать «Привет!» контактному лицу в компании, когда они приезжали, и забывали погасить свет, когда уезжали. Оставшийся один процент волновал моих клиентов достаточно

сильно – он их расстраивал. Вот это-то и было настоящей проблемой.

Затем я вспомнил, что сказал Фрэнк о «построении процессов», и задал себе более правильный вопрос: «Как я могу схематизировать обслуживание этого клиента так, чтобы его мог обслуживать любой из моих сотрудников, а мой клиент не видел бы разницы между мной и ими?» Бинго! Это был правильный вопрос, потому что довольно скоро я уже делал то, что я делаю лучше всех, – разрабатывал системы.

Не поймите меня неправильно, это не было принятым на скорую руку решением. Я разрабатывал системы такие тщательные и такие простые для применения, чтобы каждый мой сотрудник мог бы следовать им и с успехом выполнять работу, и это был долгий и сложный процесс. Но в конце концов я смог перестать делать работу самостоятельно, но клиенты при этом были счастливыми. Наконец-то я стал предпринимателем.

Построение систем заняло десять часов, хотя я мог просто выполнить самостоятельно эту работу за десять минут. Но когда я посмотрел на цифры, то понял, что мне нужно было делать это самому по десять минут примерно двадцать раз в неделю. Это означало, что в течение всего трех недель я бы потратил те десять часов, чтобы существенно упростить работу, которой конца и края не было видно.

Вот когда я испытал одно из самых ярких озарений в моей жизни. Построение систем – это просто другая форма инвестиций. Я инвестировал в свой бизнес наличные, чтобы начать (примерно 100 долларов, что считалось действительно хорошими деньгами по тем временам). Следующей инвестицией был пот – мой собственный. Долгие годы я тяжко трудился, обслуживая клиентов. Но делать такие инвестиции больше не представлялось возможным. Я не мог работать еще больше часов и еще больше дней. Это просто физически было невозможно. Вот тогда я осознал, что выделить время на построение систем и на постоянное их совершенствование,

с тем чтобы другие могли качественно выполнять работу, было просто новой стратегией инвестиций. И, как и в случае с любой другой формой инвестиций, немедленная отдача была минимальной, но в долгосрочном плане – *огромной*.

Правильно разработанная схема – это шедевр, образец идеальной простоты. И еще, не поймите меня неправильно: схемы не упрощают результат; схемы упрощают процесс его достижения.

Может, маленький урок полета на самолете поможет...

Разложить по полочкам

Когда в последний раз на борту самолета вы по-настоящему изучали инструкцию по безопасности? Я думаю, последний раз вы делали это, когда летели на самолете в первый раз. И вероятно, вы даже никогда больше не смотрели маленькие представления стюардесс перед взлетом (разве только когда стюардесса была особенно прелестной).

В следующий раз, когда вы куда-то полетите, вытащите из впереди стоящего кресла эту несчастную заламинированную бумажку и внимательно ее изучите. Это прекрасный пример великолепно устроенной системы, которую может выполнить *любой*. Это практически произведение искусства. Нет, правда, говорю это совершенно серьезно. Подумайте об этом: инструкция по безопасности в самолете должна быть понятна абсолютно каждому. Взрослым и детям; людям с особыми потребностями; людям, которые не говорят по-английски; людям, которые не умеют читать; людям, которые смотрят слишком много реалити-шоу; людям, которые живут в бункере и не смотрят вообще никаких телевизионных шоу, – всем и каждому.

И ведь только знать, что изображено на карточке, недостаточно! Простота этих действий такова, что и вы, и ваш семилетний сосед слева, и ваш стосемилетний сосед справа можете действительно выполнить все эти требования. Если что-то пойдет не так, одному из вас или всем вам, возможно, придется быстро действовать и помочь множеству людей выйти живыми и невредимыми из очень опасной ситуации.

Когда я разрабатываю схемы для моего бизнеса, я всегда использую метод, который окрестил методом «инструкция по безопасности на борту самолета». Я обрабатываю систему, обрабатываю и обрабатываю до тех пор, пока она не только не

уместится на один ламинированный листок, но и будет понятной и простой в применении для любого. После этого я провожу тест-драйв. Если это может сделать моя секретарша, если это могут сделать мои продажники, если это может сделать разносчик пиццы, то схема готова для показа в прайм-тайм. Если нет, я иду обратно и работаю над ней до тех пор, пока не достигну нужного результата.

Позвольте мне быть предельно ясным в одном: этот процесс может быть мучительно нудным. Даже если у вас есть все время на свете, вы устанете разбирать по частям вашу методологию, вашу работу, которая в данный момент, вероятно, и есть ваша вторая натура и поэтому ее трудно объяснить. Вы просто «делаете то, что делаете», не так ли? Это ваше дело. Никто не может эту работу дублировать.

Неправильно.

Ее может дублировать кто угодно, если вы найдете время показать им, как это сделать. Ваши схемами можно пользоваться только тогда, когда они могут уместиться в формат вашей «инструкции по безопасности на борту самолета». Процесс выглядит таким простым. Просто посмотрите в окно, чтобы убедиться, что нет опасности, потяните красную ручку, чтобы открыть дверь, потяните желтый рычаг, чтобы выехала спасательная горка. Затем прыгните на горку и потяните язычки на своем спасательном жилете, надуйте жилет, если он не надуется самостоятельно.

Для пассажиров самолета (и для стюардесс, которые обо всем этом рассказывают) процесс невероятно простой. Но авиалиниям, которые разработали данную инструкцию, это стоило десятилетних усилий. Просто подумайте о горках. Они хранятся спрятанными внутри самолета, а во время аварии выпрыгивают полностью надутыми, если потянуть за один-единственный рычаг. Затем, когда на них висит по пятьдесят человек, горки превращаются в плоты, на которых можно пересечь океан, управляемые одним-единственным рычагом. Эта система удивительна. Она спасает жизни. Десятилетия работы над подобной схемой позволяют людям осуществлять

процесс легко, просто и быстро. Когда вы прикладываете усилия для разработки схем в вашем бизнесе, награда за это может быть такой же большой.

Представьте, как быстро вы бы вырастили свой бизнес, если бы могли каждый раз положиться на свою команду и быть уверенным в том, что они обеспечат превосходный сервис или произведут качественный продукт. Какие проекты, от которых вы отказались в прошлом, вы могли бы взять? В какие недоступные прежде сферы вы могли бы расширить свой бизнес? Сколько лучших клиентов вы могли бы заполучить? И последний вопрос. Могли бы вы наконец-то взять отпуск и при этом зарабатывать деньги, если уедете... на целый месяц?

Видите, как метод «инструкция по безопасности на борту самолета» освобождает вас?

Три вопроса

Если вы похожи на предпринимателей, с которыми работал я, спорим, я точно знаю, о чем вы сейчас думаете. Просто не удивляйтесь. Вы думаете: «Вы так здорово все говорите, Майк, но мой бизнес намного сложнее, чем приземление падающего самолета. Я имею в виду, что есть два варианта, куда самолет может упасть, – на землю или в воду. Хотя это и серьезная ситуация, она предсказуема. А мой бизнес непредсказуем. Я могу оказаться в сотне, нет, даже в миллионе разных ситуаций. Как я могу научить моих сотрудниковправляться со всеми ними?»

Вы помогаете своей команде справляться с непредвиденными ситуациями, используя три вопроса. Когда вы строите схемы, вы также даете своему персоналу указания, как управлять своими мыслями. Нет, я говорю не о контроле Большого Брата над мыслями. Я просто говорю, что вы должны разработать схемы, которые помогут вашим сотрудникам думать, как вы, и, как следствие, действовать в неожиданных обстоятельствах соответственно. Когда вы разрабатываете схемы *выполнения работы* так, как это сделали бы вы, и схемы *мышления* так, как мыслили бы вы, то вы практически клонируете самого себя. Больше того, вы строите бизнес так, что теперь он не нуждается в том, чтобы вы тянули лямку.

С годами я разработал три вопроса, три простых, но очень важных вопроса, которые, если задавать их в определенном порядке, позволяют сотрудникам думать и находить решения, всегда наилучшим образом отвечающие интересам вашей компании. Эти вопросы настолько эффективны, что вы можете напечатать их на листке бумаги и повесить над рабочим столом каждого сотрудника.

Вот эти три вопроса:

1. Это решение позволит лучше обслуживать наших лучших клиентов?

2. Это решение позволит улучшить или поддержать нашу ОИ?
3. Это решение позволит увеличить или поддерживать на прежнем уровне нашу прибыльность?

Прежде чем ваши сотрудники примут решение или начнут что-то делать, они сначала должны задать себе эти три вопроса. Если они не могут четко ответить «да» на каждый, они будут знать, что продолжать не нужно. Кстати, и вы должны задавать себе эти вопросы каждый раз, когда вам нужно принять решение. Должны ли вы разработать тот продукт, отменить ту услугу, перевезти офис, взять нового партнера, поменять продавцов, поменять ваши цены? Только трижды ответив «да» по каждому вопросу, вы можете переходить к конкретным действиям.

К этому времени вы знаете, что основное в ведении бизнеса по Методу Тыквы – это быть маниакально сфокусированным на своих лучших клиентах. Клиент – это самое важное. Все, что вы сделали на данный момент, вы сделали для того, чтобы лучше обслуживать ваших лучших клиентов. Поэтому вашим сотрудникам нужно отвечать на эти вопросы *всегда*, встречаясь с лучшими клиентами, потому что в результате мнение клиентов о компании крайне улучшится. А ваш персонал всегда должен в первую очередь думать о лучших клиентах.

Прежде чем перейти к следующему вопросу, сотрудник должен получить четкое «да» на предыдущий. Уверившись, что обслуживание лучших клиентов тоже улучшится с помощью предлагаемого решения, сотрудник должен обеспечить, чтобы это также было в интересах отношений вашего клиента и вашей компании. ОИ – это то, что отличает вас от конкурентов, и это главная причина, почему клиенты покупают у вас. Всегда пытайтесь выйти за границы возможного в том, что касается вашей ОИ, и это позволит вам всегда быть впереди конкурентов. Внедряя это в систему мышления ваших сотрудников, вы автоматически будете двигать ОИ вперед. Это выгодно для вас. Это выгодно для клиентов.

Наконец, вам нужно убедиться в том, что вы зарабатываете деньги. Если сотрудник отвечает «нет» на третий вопрос, он пустил вас по опасному пути. Даже если у вас счастливые клиенты и крутые новшества, потеря денег по-прежнему ведет к банкротству. Слишком много компаний сокращают прибыль, потому что два из трех – это же тоже неплохо, правильно? Неправильно. В итоге они борются за спасение своей компании от финансового краха.

«Да» на все три вопроса означает, что можно действовать. Теперь сотрудники просто могут делать это и им нет нужды советоваться с вами. А вам нет нужды давать им какие-то благословения. Никакой волшебной палочки. Просто вперед. Если они не могут ответить «да» на все три вопроса, решение такое же простое: стоп, не делай этого.

И еще. Вы должны рассказать своим сотрудникам о том, кто ваши лучшие клиенты и почему они ваши лучшие клиенты. Вы должны рассказать им о том, что делает вас особенными (расскажите им про ОИ) и что они могут делать, чтобы ваша компания стала еще более особенной. И вы должны объяснить им, как ваш бизнес зарабатывает деньги и, например, выплачивает их зарплаты. Другими словами, вы должны в итоге пробудить в них чувство собственности. Потому что без него у них не будет мотивации добиваться успеха.

Привести в исполнение систему трех вопросов довольно просто – нужно всего лишь быть непоколебимо настойчивым. В следующий раз, когда сотрудник спросит вас, как ему вести себя в определенной ситуации, попросите его провести исследование по трем вопросам в вашем присутствии. (Намек: если они просят вас дать им указания, не похоже, что они действительно задали себе три вопроса.)

Будут ли три вопроса работать для всего в вашем бизнесе? Нет, не будут. В следующий раз, когда вы будете заказывать туалетную бумагу, вряд ли это поможет вам лучше обслуживать ваших клиентов (если только им не нравится уединяться в вашем туалете), и, вероятно, это не повысит вашу прибыль. Но когда речь идет об

услугах клиенту и продуктах, которые клиент потребляет, то эти три вопроса никогда не подводят.

Как только вы избавитесь от схемы мышления «делай все сам», вы будете строить схемы, эффективные настолько, что они уместятся в формат вашей «инструкции по безопасности на борту самолета». Вы и ваши люди с помощью трех вопросов сможете получить то, что вам нужно, чтобы определить, правильно ли вы поступаете в данной ситуации. Мои поздравления. Вы предприниматель.

Работаем по плану

1. Распишите все.

Возьмите задачу, которую вы выполняете чаще всего для клиентов, и распишите, как вы это делаете. Не важно, предоставляете вы услуги или производите продукт, распишите процесс в деталях с самого начала до конца. Каковы ключевые компоненты? Какие уловки и приемчики вы используете, чтобы действительно впечатлить ваших клиентов? Что для вас абсолютное табу? Запишите все это, даже если на данный момент вам кажется, что, чтобы записать все это, понадобится огромный щит.

2. Распишите все еще раз.

А теперь пойдите и впишите все, что вы пропустили. Потому что вы точно забыли что-то. Какие важные шаги из тех, что вы совершаете, вы делаете просто автоматически? Что вы делаете иначе, чем ваши сотрудники? Почему ваши клиенты предпочитают работать с вами? Какие у ваших клиентов скрытые ожидания? Каким образом вы обещаете меньше, а даете больше?

3. Распишите все еще раз.

Теперь возьмите все, что вы написали о том, как вы делаете то, что вы делаете, и сделайте из этого краткое резюме – напишите простые последовательные шаги. Сейчас вы пишете не руководство к

действию, а свою версию «инструкции по безопасности на борту самолета» для этой системы.

4. Распечатайте это!

Распечатайте три вопроса и повесьте над вашим рабочим столом. Возьмите в привычку задавать себе три вопроса всякий раз, когда вам нужно принять решение. Новый сайт? Отменить услуги? Нанять нового сотрудника? Пропускайте каждое свое решение через фильтр трех вопросов. Затем, как только вы прочувствуете эту систему, распечатайте ее для всех, повесьте над столами сотрудников и начните практиковать.

Использование метода Тыквы для работы в вашей индустрии – Индустрия гостеприимства

Давайте представим, что мечта всей вашей жизни – это открыть ресторан. Вы всегда славились кулинарными талантами, поэтому ресторан – это ваш шанс показать свой талант миру. Надевайте фартук и налейте себе выпить. Это единственный способ разработать Метод Тыквы для вашей индустрии.

У вас ресторан, который специализируется на изысканной домашней еде – еде, которую готовила ваша бабушка. Вы думали, что к вам будут рваться толпы народа, что каждый столик будет зарезервирован людьми, готовыми умереть за бабушкин гуляш. Но вместо этого вы конкурируете с десятью другими ресторанами в радиусе двух кварталов, и не очень успешно. Но даже несмотря на то, что у вас почти всегда есть пустые столы, хотя вы работаете по девятнадцать часов в день, вы занимаете деньги у своей мамы на рекламу в местной газете про скидки.

Вы начинаете с заполнения своей оценочной таблицы, основываясь на данных двадцати посетителей, которых вы видите чаще всего. Блэйн и Шарлотта Андерсон заходят к вам три раза в неделю со своими пятью детьми; они настолько неприятные, что ваши официанты играют в «камень-ножницы-бумага», чтобы решить, кому их обслуживать (а один официант однажды использовал настоящие ножницы, чтобы только гарантировать, что ему не придется обслуживать Андерсонов). Юристы Билл и Стив приводят клиентов на ланч почти каждый будний день, трячась больше на выпивку, чем на еду. И, конечно, есть еще миссис Трампет, милая старушка, которая появляется каждые четверг и пятницу в четыре тридцать на скидки (которых у вас нет) для ранних птишек и всегда отправляет еду обратно на кухню по три раза. Заполнив вашу

таблицу, вы получаете группу театралов, шестерых предпринимателей, которые часто приводят потенциальных клиентов, и несколько парочек, которые выходят в свет каждую субботу на вечернее свидание.

После того как вы заполнили оценочную таблицу, вы знаете, какие клиенты превращают вашу жизнь в ад (привет, Андерсоны) и стоят вам денег (я говорю о вас, Трампет), поэтому вы их бросаете. Поскольку это противозаконно – отказывать кому-то в услугах просто потому, что он вам не нравится, вам нужно понять, что заставит их прекратить ходить в ваш ресторан.

С вас достаточно разбитого стекла, разрисованных стен и орующих детей, и вы понимаете, что уйти должны не только Андерсоны, а все семьи с детьми. Не то чтобы семьи с детьми были чем-то плохи (в конце концов, у вас у самого двое детей), но дело в том, что семьи с детьми отпугивают клиентов с большими деньгами, которые хотят, чтобы ресторан был их мини-отпуском – изысканная еда в сочетании с приятным разговором.

Поскольку обычно у вас мало дел после восьми вечера, вы меняете свои часы работы, открываетесь на ужин в семь вечера вместо пяти, как раз после того, как родители начинают купать своих драгоценных чад. (Трусливо, но эффективно.) Вы избавляетесь от детского меню и запрещаете коляски в ресторане. (Какое бесстыдство!) Естественно, вас будут ругать в блогах и на форумах мам, но вам же они все равно не нужны, так ведь? Андерсоны недовольны, но они с этим справляются и перемещаются вниз по улице через два дома, чтобы теперь доставать вашего главного конкурента.

А поскольку вы поменяли часы работы, миссис Трампет теперь ненавидит вас. Она «больше никогда не будет есть в вашем заведении». Го-о-ол! Ваши официанты так счастливы, что покупают вам одну из тех пошлых кружек «Босс номер один», жмут руку в знак одобрения и клянутся никогда больше не использовать настоящие ножницы для игры в «камень-ножницы-бумага».

Вы смотрите на все расходы, связанные с обслуживанием семей. Вы прекращаете заказывать замороженные куриные наггетсы и картофель-фри, вычеркиваете из бюджета покупку мелков, замечаете, как стремительно упали расходы на стирку скатерей и прекращаете давать рекламу в местной газетенке для родителей. (Теперь, когда вы не занимаете у мамы деньги, чтобы заплатить за рекламу, она вас тоже любит.) Поскольку вам больше не нужно место под коляски и детские стульчики, вы добавляете еще несколько столов, чтобы увеличить доходы. Прекрасно.

Раз вы убрали группу, которая доставала вас больше всего и платила меньше всего, вы можете сфокусироваться на своих лучших клиентах. Вы решаете, что ваши лучшие клиенты – это Билл и Стив, а на втором месте с небольшим отрывом – предприниматели. Поэтому вы решаете сконцентрироваться на специалистах, развлекающих клиентов. В следующий раз, когда Билл и Стив приходят к вам, вы идете к их столу и спрашиваете, можно ли посидеть с ними десять минут. (Ваша миссия – получить их список пожеланий.)

Вы спрашиваете: «Что бы вы хотели, чтобы все рестораны делали для вас? Что мы можем сделать, чтобы это место совпало с вашим представлением об идеале?» Вы даете им несколько идей, чтобы им было комфортно просить что-то. Например: «Вам понравилось бы, если бы у вас была возможность открыть счет в нашем заведении или делать специальные заказы на вино или еду?» Они выкладывают вам, что их раздражает в вашей индустрии больше всего. «Что вас больше всего разочаровывает в ресторанах?»

И вот здесь вас ждет абсолютно неожиданное открытие. Билл и Стив рассказывают, что проводят в вашем ресторане много деловых переговоров. Они предпочитают встречаться с клиентом в вашем ресторане, потому что у вас прекрасная еда и идеальное месторасположение. При этом уточняют, что едят они в вашем ресторане в рабочее время. Проблема в том, что их клиенты часто отходят от столика, чтобы ответить на звонок, и, пока они это делают, у Билла и Стива заканчивается рабочий день. Поэтому «не могли бы

вы сделать свой ресторан зоной, свободной от мобильных телефонов?»

Вы говорите им, что это прекрасная идея, что вы поставите знак на следующий день, и, конечно же, в данной ситуации вы обещаете меньше, а даете больше. Когда Билл и Стив приходят снова, они замечают табличку на двери «Запрещено использование мобильных телефонов» и улыбаются. Они счастливы. Вы их послушали. Вы о них позаботились. Вы хотите помочь им положить деньги в карман.

Но вы и сами придумали гениальную идею. Вы говорите Биллу и Стиву, что вы установили устройство, подавляющее сигналы мобильной связи, так что, даже если клиенты проигнорируют знак «Запрещено использование мобильных телефонов», они все равно не смогут принять звонок за столиком. Гениально! Билл и Стив в совершенном восторге, ведь, в конце концов, вы намного увеличили их оплачиваемое время. Вы вышли за все возможные рамки для них; они ваши клиенты на всю жизнь.

Вы знаете, что просить клиентов о рекомендациях – дело не всегда плодотворное. Поэтому вы просите Билла и Стива порекомендовать вас другим продавцам, предоставляющим услуги в сфере гостеприимства, с которыми у Билла и Стива есть контакт. В списке рекомендаций, полученных вами, есть компания лимузинов «Элитные машины Боба». Вы звоните Бобу и просите с вами встретиться, чтобы подумать, как вы можете лучше обслуживать своего общего клиента.

В разговоре Боб упоминает, что высаживает клиента у вашего заведения по крайней мере раз в неделю. Вы об этом и не догадывались. Поэтому вы начинаете задавать множество вопросов, чтобы выяснить, как сделать его работу проще.

«Может, вам нужно специальное парковочное место? Может, один из наших сотрудников будет информировать ваших водителей, когда Билл и Стив соберутся расплачиваться, чтобы ваш водитель мог «как по волшебству» появиться как раз тогда, когда клиенты выйдут из дверей ресторана? Не хотите ли вы маленький столик на кухне,

чтобы ваши водители могли перекусить, пока они ждут? Или, возможно, мы поможем вам, если у нас будет кофе на вынос или бутылки с водой для водителей?»

Боб в бизнесе уже двадцать лет, но еще никто и никогда не предлагал ему помочь таким способом, как это делаете вы.

Теперь вы и Боб – лучшие друзья, поэтому Боб говорит всем своим водителям рекомендовать ваше заведение их самым важным клиентам, которые ищут ресторан.

Внезапно «Бабушкин гуляш» становится суперпопулярным, и вы пробиваете чеки на огромные суммы. Видите, как это работает?

Глава двенадцатая

Убить кривую

На следующее утро, после того как я продал свою долю в Olmes, я начал новый бизнес. Я признаю это: я наркоман. Однажды поняв, как провоцировать взрывной рост на примере моего первого бизнеса, я подсел. Я мог бы взять несколько месяцев отдыха, но знание о том, как поднять быстрорастущий успешный бизнес из маленького семечка одной идеи, требовало от меня делать это снова и снова. Если вы внедрите в свою работу все, о чем узнали в этой книге, вы поймете, что я имею в виду, очень скоро. С новым деловым партнером я организовал компанию программно-технической экспертизы, что-то вроде CSI^[30], но не так кроваво. Я не вложил в компанию ни пенни, а за первый год мы получили валовой доход в 600 тысяч долларов; за второй – 1,7 миллиона долларов, а за третий, как раз перед тем, как я продал свою долю в бизнесе, наш валовой доход составил уже 2,5 миллиона долларов и мы были уже на пути к 7,25 миллиона долларов в следующем году.

Большая часть наших первых клиентов были частными фирмами, которые искали доказательства фактов нарушений в их компаниях, или индивидуальные предприниматели, ищащие доказательства, чтобы поддержать свои жалобы в суде. Однако за шесть месяцев с момента запуска я заметил, что мы начали получать звонки от адвокатов, которые искали кого угодно, кто мог бы взять их клиентов. Большинство компаний программно-технической экспертизы управлялись бывшими сотрудниками правоохранительных органов, которые, как оказалось, не стали бы браться за случаи защиты по уголовным делам. Адвокаты буквально не могли найти экспертное бюро, которое взялось бы им помочь.

Я подумал: «Хочу ли я иметь дело с правозащитниками, которые пытаются спасти убийц, казнокрадов и «белых воротничков» – преступников?» И понял, что подозреваемые *могли быть* невиновными, но, даже если они были виновными, мы так или иначе могли найти свидетельства, чтобы доказать это. Мы были просто поставщиками правды. Мы находили улики и предъявляли их. Виновны были подозреваемые или невиновны, признают они свою вину или отрицают, доказательства всегда говорят правду. (Видите? Точно CSI.)

И мы стали компанией программно-технической экспертизы, готовой браться за заказы от адвокатов по уголовным делам. И конкурентов нам в этой сфере, как я ни старался, так и не нашел. Вот как мы сделали себе имя почти за одну ночь. Нам не нужно было рыскать в поисках работы или инвестировать кучу денег, чтобы продавать свой бизнес. Клиенты приходили к нам в массовом порядке, и мы могли выбирать тех, кого хотели сами. Это было прекрасно.

Во второй год нашей работы нам позвонили из Enron^[31]. Они были втянуты в судебное разбирательство по поводу сделки с Нигерийской баржей, и это стало началом их конца. Кеннет Лей и его команда нуждались в программно-технической экспертизе для своей защиты по уголовному делу, а к тому моменту у нас уже сформировалась солидная репутация. Мы были очевидным выбором. Мы стали *единственным* выбором. Мы взялись за это дело, и спустя шесть месяцев наша команда из трех человек сумела найти то, что не могло найти государство – доказательства, что Enron была в сговоре с Merrill Lynch^[32], вместе они разработали сомнительные финансовые схемы и завысили прибыль.

Как только моя команда напала на след доказательств, которые никто не мог найти, через тринадцать минут адвокаты Enron посадили моих ребят на частный самолет: они не хотели, чтобы моя команда дала показания адвокатам другой стороны. В итоге это

было не важно, потому что все они все равно отправились в тюрьму. Но это стало официальным признанием: мы лучшие из лучших.

Вот как мы заполучили еще больше клиентов, еще больше знаменитостей (хотя я не буду называть имен).

Сфокусировавшись на обслуживании клиентов, в отношении которых проводились уголовные расследования, мы избавили себя от беготни за другими заказами, и это означало, что мы больше не конкурировали за место на рынке. Вместо этого мы нашли *собственное* место на рынке, где мы были единственными. Конечно, конкуренты высказывали, но они выглядели лишь нашей бледной имитацией. А поскольку мы нашли свою нишу, то скоро заполучили других, некриминальных клиентов. Это просто случилось. Конечно, я работал по Методу Тыквы, но решающим фактором нашего успеха стало то, что мы не только «убили» больных клиентов, но и «убили» кривую.

Какую кривую?

Вы знаете, что плохого в кривой нормального распределения? Вас ранжируют на основе того, насколько хорошо работают все остальные. Поэтому, если вы не гений, но хотите прекрасно сдать тест, вам придется молиться, чтобы у половины класса было похмелье или они забыли подготовиться.

Кривая «продукт – рынок» выглядит точно так же, как кривая нормального распределения, за исключением того что каждый старается найти себе лучшее место для приземления на кривой, чтобы доминировать на рынке. Все хотят пробраться на рынок пораньше, чтобы получить большую часть «спроса потребителей».

Люди ошибочно полагают, что кривая представляет собой спрос потребителей, хотя на самом деле она представляет собой спрос, основанный *на предложении*. Другими словами, это не то, чего хотят люди; это лучший для них вариант среди того, что предлагается. И это неправда, что спрос потребителей падает со временем; спрос потребителей меняется в зависимости от того, что предлагается. Потребители не устают от продуктов или услуг – они реагируют на новшества.

Вот давайте поговорим о видеомагнитофонах. (Если вам меньше двадцати пяти, я объясню: видеомагнитофоны – это такие волшебные коробочки, которые проигрывали фильмы, записанные на больших кассетах. Погодите. Вы же не знаете и что такое кассета. Ну да ладно. В любом случае теперь мы можем смотреть фильмы дома – да, было время, когда нужно было идти в настоящий кинотеатр, чтобы посмотреть фильм.) Не удивительно, что американцы сходили с ума по видеомагнитофонам, потому что в первый раз в жизни они могли смотреть фильмы дома, а производители сходили с ума, пытаясь проникнуть в самую гущу событий. Это был конкурентный рынок до тех пор, пока не

появились DVD-проигрыватели. DVD-проигрыватели ранили кривую видеомагнитофонов, но не убили ее совсем, потому что это была лишь вариация того же самого продукта. И хотя DVD могли показывать фильмы лучше, чем видеомагнитофоны, видеомагнитофоны могли записывать телевизионные программы лучше, чем DVD.

Но потом появилось TiVo, и люди *свихнулись*. Теперь они могли записывать свои любимые телевизионные программы, и им не надо было для этого учиться программировать видеомагнитофоны. Они могли записывать множество шоу и даже ставить телевизор на паузу. TiVo не просто изранило кривую видеомагнитофонов – оно ее уничтожило.

Предприниматели ошибаются, когда пытаются рано попасть на кривую и проложить себе путь на вершину горы. Они видят тенденцию и хотят играть в этом активную роль. Проблема заключается в том, что теперь они тратят все силы на то, чтобы обыграть конкурентов, хотя должны сконцентрироваться на совсем иной, нежели у конкурентов, игре.

Вы понимаете, что вы на кривой, когда можете сказать: «У меня есть конкуренты». Когда вы оцениваете себя и судите о своем положении, сравниваясь с конкурентами, инновации теряются: вы просто пытаетесь построить улучшенный видеомагнитофон. А ведь он больше никому не нужен.

Вы должны перестать беспокоиться о том, где вы находитесь на кривой «продукт – рынок». Вам нужно создать что-то настолько новое, чтобы кривая просто устарела. Вам нужно убить кривую.

Метод «180 градусов»

Я уже говорил о том, что, если вы называете себя так же, как и ваши конкуренты, клиенты не смогут распознать, что вы другой. Это для них слишком сложно. К тому же они просто не захотят делать этого.

Один из способов убить кривую – это дать себе новое название. Так сделали Cirque du Soleil. Вместо того чтобы конкурировать со всеми цирками мира, они решили назвать себя по-другому. Они стали Cirque du Soleil. Новое название намекает на «цирк», но на первый взгляд оно совсем другое, а потому заставляет потенциальных покупателей задуматься: «Что это значит?» Торжественное открытие, обеспеченное уникальным названием.

Но Cirque du Soleil пошел гораздо дальше. Он полностью поменял представление о цирке, повернув все на 180 градусов. Он полностью изменил представление о развлечениях в цирке (только подумайте: рок-музыка, бесконечное множество акробатов в трико, которые уж слишком узкие). Они не были цирком другого типа – они создали что-то совершенно новое. Они создали свою кривую.

Когда вы начинаете новый бизнес или перестраиваете старый, в первую очередь дайте своему бизнесу новое название. Поскольку клиенты не смогут с ходу понять ваше новое название, они спросят: «Что это значит?» А это ваш шанс объяснить им, чем вы отличаетесь от других, рассказать им о компонентах вашего бизнеса или о предложениях, которые поворачивают все на 180 градусов.

Однако название – это просто имя. Вам еще потребуется поддержать его, завоевав настоящее доверие клиентов. Вам нужен товар. Вы это сделаете с помощью метода «180 градусов». Это один из моих любимых способов убивать кривые. Сначала вы делаете анализ своей индустрии и уточняете все параметры, которые помогут ответить на вопрос, какие существуют предположения о том,

как работает данная индустрия. Затем спросите себя: «Что является точной противоположностью этому?»

Например, покупатель понимает три вещи о бензоколонках: они находятся на улице, пахнут бензином, и если есть обслуживающий персонал, то он или она говорят вам три слова (самое большое). Точной противоположностью этого будет: расположение внутри помещения, отсутствие запаха, заправка с климат-контролем, с консьержем, который заливает вам бак, проверяет масло, моет вашу машину и бронирует вам столик для ужина в ресторане. (Я до сих пор не разобрался, как избавиться от запаха бензина внутри помещения. Думаю, какой-то особый воздушный фильтр, безвоздушное пространство. Но вы понимаете, к чему я клоню.)

Commerce Bank (сейчас это TD Bank, N. A.) перевернул ситуацию на 180 градусов со своей кампанией «Нет глупым платам, нет глупым часам». Commerce Bank перестал равняться на другие банки и начал вести себя по-другому – скорее как ресторан быстрого питания. Вдруг потребители получили возможность класть деньги в банк, когда это им было удобно, и их не наказывали за каждую маленькую ошибку. Вдруг потребители смогли получать сервис в день обращения по тем операциям, на обработку которых в других банках уходило несколько дней. И внезапно Commerce Bank больше не выглядел как просто еще один банк. Он убил кривую. В то время когда многие банки бедствовали, Commerce Bank продолжал расти, расти и расти. Посмотрите на видеопрокаты. Было время, когда вы ходили в местный видеопрокат, чтобы взять видеокассету с последним фильмом. Вы заходили, просматривали сотни кассет, стоявших в ряд на полке, как книги, и пытались найти последний эпизод «Смертельного оружия»^[33]. Но поскольку у проката была всего одна копия, а кто-то взял ее шесть лет назад и так и не вернул, кончается все тем, что вы смотрите «Язык нежности»^[34]. Опять.

Компания Blockbuster появилась на сцене и перевернула все на 180 градусов, дав потребителям доступ к множеству, иногда дальше больше сотни, копий новых фильмов: вы могли взять в

прокат последние новинки, даже если заглянули к ним как раз перед закрытием. Они также выкладывали кассеты по-другому, обложкой вверх, чтобы люди могли легко заметить фильм, который искали. Blockbuster убила кривую совсем: почти все независимые видеопрокаты вышли из бизнеса. Hollywood Video и другие сети пошли по этой кривой, стали подражателями, конкурировали с Blockbuster за долю на рынке, но не смогли их победить. Почему? Потому что Blockbuster создала кривую и продолжила поднимать ее на новые уровни, а остальные только боролись за объемки.

Потом появилась Netflix. Она сделала ровно противоположное тому, что делала Blockbuster: вместо того чтобы вводить плату за прокат одного фильма, она предложила месячную плату; вместо того чтобы идти в прокат за фильмом, вы получали свой фильм домой по почте; вместо сумасшедших штрафов за не сданные вовремя фильмы вы могли держать фильм сколь угодно долго, причем бесплатно. Netflix перевернула на 180 градусов то, что делала Blockbuster, опять успешно убив кривую. К 2010 году Blockbuster подала прошение о защите согласно главе 11 Кодекса США о банкротстве.

А кривая, которую создала Netflix? Придут другие компании и убьют ее. Может, это будут Redbox или Roku. Может, это будет что-то совсем уж невообразимое. Мы знаем наверняка лишь одно: это придет и оно будет разительно отличаться от Netflix.

Заметьте, что и Commerce Bank, и Blockbuster, и Netflix – все они перевернули ситуацию на 180 градусов, тем самым обратив внимание на главные жалобы потребителей в своей индустрии. Неудобные часы работы, медленный сервис и высокая плата считались нормой в банковском деле, и это раздражало до жути всех клиентов банков. Семейные видеопрокаты стали постоянным источником разочарования, потому что у них была всего одна копия того фильма, который вы хотели посмотреть. И хотя Blockbuster решила эту проблему, ее штрафы за не вовремя сданные кассеты стали легендой.

Если вы хотите создать новую кривую, вам придется сделать что-то, чего никто не ждет. Причем это что-то должно быть настоящим. Не переворачивайте все на 180 градусов ради того, чтобы просто покрасоваться. Делайте это потому, что вы хотите бросить вызов нынешнему положению вещей в интересах своих клиентов. Делайте это потому, что, создавая новую кривую, вы становитесь ее владельцем.

Взвести в превосходную степень

Другой способ создать новую кривую – возведение в превосходную степень всего того, что вы уже делаете. Будьте самыми быстрыми, самыми дешевыми, самыми медленными, самыми сексуальными, самыми смешными, самыми страшными, самыми пошлыми, самыми странными, самыми крутыми, самыми холодными – будьте в превосходной степени. Все знают о ледяном отеле Icehotel в Швеции, но никто не знает о сотнях и тысячах отелей, у которых просто проблемы с кондиционерами!

Если бы существовала «Книга рекордов Гиннесса» для вашей индустрии, вам бы нужно было быть там. У превосходства нет конкурентов, поэтому будьте такими. Тем самым вы создадите свою кривую в кратчайшие сроки.

Работаем по плану

1. Проанализируйте нормы своей индустрии, а затем сделайте ровно противоположное.

Какое поведение, какие схемы, какая политика считаются нормальными или даже обязательными в вашей индустрии? Проанализируйте все параметры и выявите общие, гласные и негласные, правила вашей индустрии, а затем решите, как вы можете перевернуть их, чтобы создать что-то абсолютно новое и неожиданное. Помните, что если вы переворачиваете все на 180 градусов, то это должно быть нечто настоящее и в рамках вашей золотой жилы. Иначе вы просто рисуетесь перед камерами.

2. Вернитесь к списку пожеланий.

Зачастую стратегия «180 градусов» используется наиболее успешно, когда она решает проблему, на которую изо дня в день

жалуются клиенты. Вернитесь к списку пожеланий ваших клиентов и посмотрите, какими жалобами вы могли бы заняться. Что из этого действительно перевернет вашу индустрию с ног на голову, а вам позволит создать новую кривую?

3. Найдите превосходное.

Когда вы лучший в чем-то (самый большой, самый яркий, самый громкий), вы можете создать свою кривую. Чтобы найти то, в чем вы лучше всех, вернитесь к своей области инноваций (ОИ), о которой мы говорили во второй главе, и возьмите это качество оттуда. Если ваша ОИ – это цена, то очевидно, что вам нужно быть самым дешевым в округе. Если это скорость и эффективность, вам нужно быть самым быстрым, но вы также можете быть самым простым, или самым готовым к работе, или самым доступным. Если ваша ОИ – это качество, то у вас есть масса вариантов того, в чем быть превосходным. Вы можете быть самым красивым, самым храбрым, самым счастливым, самым умным... Не бойтесь быть впереди всех.

Глава тринадцатая

Следующий сезон

Еще до того, как я продал свою долю в моем первом бизнесе, я знал, что начну новый бизнес. Я это запланировал. Еще до того, как я продал свою долю в моем втором бизнесе, я знал, что начну Obsidian Launch, мой третий бизнес. Прямо сейчас я выращиваю Obsidian Launch, точно так же как вы выращиваете свой бизнес. В итоге я его продам – я думаю, примерно лет через десять плюс-минус пара лет (или в любой другой момент, когда представится достойная возможность) и, возможно, начну еще один новый бизнес... может, даже на следующий день. Но, несмотря ни на что, еще до того, как я продам свой бизнес, у меня уже будет новая идея, новое семечко «Атлантического гиганта». На самом деле я присматриваю варианты уже сейчас. Медленно. Избирательно. Я не тороплюсь с моим следующим семечком. Я выращиваю гигантскую тыкву прямо сейчас, поэтому не спешу. Но когда начнется очередной новый сезон посева, я буду готов.

Почему я это делаю?

Ну, частично потому, что я одержим запусками и выращиванием здоровых, успешных бизнесов.

А отчасти и просто потому, что есть благоприятный сезон для всего, даже для бизнеса. Тыквы не живут вечно. В конце концов вы посадите новое семечко и начнете все заново.

Метод Тыквы работает отчасти из-за точного, как лазер, фокуса на лучших клиентах, ведь, по существу, вы разрабатываете целую нишу продуктов или услуг вокруг их потребностей. Но это также значит, что если эта индустрия умрет, то умрет и ваш бизнес. Если все хеджевые фонды растворятся как дым, моя первая компания вскоре последует за ними.

Тыквы умирают – даже гигантские тыквы. Вот почему вам нужно достать семечко из той вашей гигантской тыквы и использовать его для посадки новой – когда вы будете к этому готовы. Делайте это только тогда, когда ваша первая тыква сильная и твердая, как камень, и работает на автопилоте. Нужно ли мне напоминать вам о фермере, который борется за то, чтобы все тыквы на его поле росли одновременно? Это изнурительно и неэффективно. Одна гигантская тыква за раз; затем, когда она выросла – большая, сильная и здоровая, сажайте следующую.

Насколько большой должна быть тыква, чтобы называться большой? Для некоторых бизнесов большая – это отметка в 10 миллионов долларов, но это может быть и 100 миллионов или даже миллиард долларов. Это не суть важно, но я никогда не видел, чтобы это случалось с компаниями с валовым доходом меньше 10 миллионов долларов (хотя я уверен, что такое возможно).

Я не говорю, что вы должны продавать свой бизнес и начинать новый. Я говорю, что вам следует подготовиться к тому, чтобы вырастить что-то новое. Может быть, вы раскрутите свой бизнес – это то, что сделала IBM, оставив позади производство компьютеров и начав выращивать новый сервисный бизнес. Вы можете найти новую нишу, которая позволит вам и использовать вашу самую сильную сторону, и лучше обслуживать ваших лучших клиентов (подумайте о бесчисленных, возникших неизвестно откуда стартапах, как Google); может, вы начнете свою новую кривую (TiVo сделала это, разрушив кривую индустрии видеомагнитофонов). Или, может быть, вы *продадите* свою гигантскую тыкву и начнете новый бизнес. В любом случае замена старого на новое неминуема. Чтобы остаться в игре, вам придется вырастить *что-то* новое.

Суперуспешные предприниматели знают, как обновлять себя и активизировать свои компании. Во введении к этой книге я напомнил о том, как Стив Джобс стал легендой. Он прекрасный пример приверженца Метода Тыквы, который продолжал сажать семена выдающихся бизнесов. Сначала он запустил Apple, свою

первую успешную компанию персональных компьютеров. Затем он основал NeXT, компанию по разработке компьютерных платформ. Затем он купил маленькую компанию компьютерной графики The Graphics Group, переименовал ее в Pixar Animation Studios и продолжил превращать ее в настолько огромную тыкву, чтобы она смогла доминировать по сборам над Disney (пока Disney не сдался и не купил Pixar). Потом он вернулся к Apple и ввел другие революционные технологии – iPod, iPhone и iPad, каждый раз успешно запуская новую кривую.

Стив Джобс – прекрасный современный пример, но сам этот процесс далеко не новый. На самом деле вы можете найти подобные примеры даже в древние времена (канал History Channel^[35] добился многоного). Ну да, предпринимательство не было нормой в Древней Греции или в Древнем Риме – эти благородные люди в белых одеждах и сандалиях думали, что они выше этого и не заботились о запуске стартапов. Но оказывается, все не так однозначно.

Недавно я беседовал со своей подругой (по совместительству доктором философии), и она по привычке превратила разговор в урок истории. Она рассказала мне об одном малоизвестном парне-предпринимателе Пасионе. Он жил в Греции в IV веке до н. э. и был рабом. Он работал не покладая своих кандалов на двух ростовщиков практически бесплатно (звучит знакомо?) и в конце концов пробил себе путь наверх, став главным клерком одного из отделений в Афинах.

Пасион сделал ростовщическую контору настолько прибыльной, что его хозяева даровали ему свободу. Когда они умерли, он выкупил их контору и очень скоро стал одним из самых богатых людей в Афинах. Он мог бы просто передать управление своим бизнесом в руки рабов или продолжить самому быть рабом своего бизнеса, но вместо этого он систематизировал работу и нанял помощника (тоже освобожденного раба), чтобы тот вел дела за него.

Затем, поскольку он знал, как вырастить самую большую тыкву, которую когда-либо видели в Афинах, он решил сделать это снова. Пасион просто должен был посеять новое семечко «Атлантического гиганта», поэтому он запустил новый бизнес – фабрику, которая делала щиты для афинской армии. Отличный способ начать новую кривую, Пасион! И очень умно к тому же. Я имею в виду, что греки и римляне точно много сражались.

Пасион вырастил гигантскую тыкву для своих господ-ростовщиков, а потом, выкупив ее, позволил ей стать еще больше. Затем он начал новую компанию – фабрику щитов – и приложил все свои знания и влияние, чтобы вырастить из нее еще одну гигантскую тыкву. Успех порождает успех. Даже в древние времена.

Допустим, вы решили, что новый сезон для вашего бизнеса уже наступил, но все же очень важно, что вы вырастите из вашей горстки «Атлантического гиганта». Вы собираетесь по-настоящему усердно работать, чтобы воплотить в жизнь ваш Метод Тыквы. Вы стремитесь выпрыгнуть из колеса хомячка. Вы желаете покачнуть мир своих клиентов и стать лидером в своей индустрии – стать тыковой-победительницей. Семечко вашего успеха растет на почве вашей инновации, тяжелой работы и гения.

Вы спрашиваете, что делал я? Сначала я построил бизнес компьютерного ремонта. Затем я вырастил бизнес, занимающийся расследованием компьютерных преступлений. Потом я запустил бизнес по поведенческому дизайну сайтов. Несмотря на разницу в применении, все мои бизнесы в значительной степени основаны на технологии. Но речь тут идет не о том, что нужно строить бизнес на основе ваших знаний. Речь о том, чтобы культивировать привычку быть успешным.

Вы читаете эту книгу. Вы знаете, что делать. И, когда вы примените эти знания на практике, у вас будет опыт работы по Методу Тыквы – у вас появится опыт успеха. А если вы можете быть успешным в одном деле, вы можете быть успешным и в других, похожих делах.

Страсть порождает настойчивость. У вас она уже есть. Настойчивость порождает успех. А успех порождает еще больший успех. Когда вы уже вырастили один успешный бизнес, строить что-то новое и столь же успешное на его основе намного проще. Потому что вы это уже допускаете для себя. Вы этого ждете.

Ничто не постоянно, кроме изменений. Работа по Методу Тыквы не только спасет ваш бизнес (и вашу жизнь). Метод Тыквы поможет вам вырастить успешный бизнес. Но даже самые титулованные гигантские тыквы в конце концов сгниют. Поэтому, однажды достигнув пика, вы не сможете позволить своему бизнесу закостенеть. В следующий «сезон», будь он на следующий год или через десять лет, дайте семечку «Атлантического гиганта» прорости, потому что вы выращиваете еще одну гигантскую тыкву.

Глава четырнадцатая

Использование метода Тыквы для работы в вашей индустрии – Ваша история

В этой книге я рассказал вам одиннадцать историй о том, как использовать Метод Тыквы для работы в разных индустриях. Теперь пришло время написать вашу историю. Как вы будете создавать Метод Тыквы для вашей индустрии? Как будете выращивать свою гигантскую, *выдающуюся тыкву*?

Используя стратегии, которые работали, когда вы начинали свой бизнес, вы не получите гигантскую тыкву. Вначале вам придется полагаться на свою интуицию, говорить «да» всем клиентам и возможностям, самому делать работу и действовать по обстановке. Чтобы вырастить мультимиллионный бизнес, о котором вы мечтали, когда только-только начинали свое дело, вам теперь нужно убить то, что не работает, кормить то, что работает, и разрабатывать схемы, чтобы сделать процесс повторяющимся. Это самая суть Метода Тыквы.

Вы способны вырастить замечательный бизнес, который привлекает толпы клиентов, достойных ваших сил, времени и идей. Вы способны построить бизнес, который устанавливает стандарты в вашей индустрии. Вы способны подарить этому миру ценный вклад – через инновации, создавая рабочие места, показывая на своем примере, что добиться большой мечты вполне возможно. Я верю в вас. Я верю в вас так сильно, что написал эту книгу, чтобы доказать вам, что я в вас верю.

Первый шаг очень простой и абсолютно выполнимый: заполните свою оценочную таблицу. Если вы отложите какие-то несрочные

дела, вы сможете сделать это даже сегодня. Вы и не заметите, как расскажете свою историю, написанную по Методу Тыквы. И, надеюсь, что, написав историю, вы пришлете ее мне!

Чего вы ждете? Давайте начнем.

Выражение признательности

Каждый человек, которого я здесь упомянул, заслуживает благодарности больше, чем это можно выразить словами. Возможно, долгие до неприличия объятия, кубинская сигара и бутылка шампанского были бы более уместны, но в данный момент, надеюсь, будет достаточно, если я просто выражу признательность всем этим удивительным людям.

В первую очередь я хочу поблагодарить моего партнера по книге Анджанетт Харпер. Я не представляю себе команды лучше, чем ты и я. Не могу дождаться, когда выйдет твоя книга (я слышал, что она просто супер). Я буду первым, кто купит ее.

Обнимаю тебя, моя Криста, моя жена. Спасибо тебе за поддержку.

Тайлер, Адейла и Джейк. Я вас люблю, ребята! Надеюсь, эта книга не так смутила вас, как предыдущая. Боюсь, я даже представить себе не могу, каким насмешкам вы подвергаетесь из-за того, что ваш папа пишет про туалетную бумагу, тыквы и прочие странности.

Спасибо моей маме (неофициальным наземным силам продаж), моему отцу (неофициальному совету юристов) и моей старшей сестре Лизе (официально самому большому чирлидеру, который у меня есть).

Зарик Богосян, знать тебя – значит любить тебя. Ты прекрасный друг, великий наставник и мастер барбекю. Пусть тот назук^[36] никогда не кончается!

Огромное спасибо всем тем людям, которые запустили этот снежный ком, эту книгу: моему агенту Марте Каплан, ты инь для моего яна, и Джону Янчу, прекрасному автору и великодушному другу.

Спасибо вам, ребята из Penguin, за то, что только приветствовали мои безумные идеи, были открыты ко всему.

И отдельное очень громкое спасибо моему редактору Брук Кэри. Благодаря тебе эта книга стала настолько лучше.

Спасибо Дэнису Блейсвику и всей команде S3 Agency, маркетинговым мышцам, стоящим за этой книгой. И спасибо Кевину Пульсу, знатоку онлайн- и имейл-маркетинга.

А вот здесь начинаются трудности, потому что есть еще тысячи людей, которые, по моему мнению, очень помогли мне сделать эту книгу реальностью. Перечислить всех поименно не получится, поэтому я прошу у вас прощения за эти широкие мазки.

Я хочу поблагодарить сообщество TPE (Toilet Paper Entrepreneur – «Туалетно-бумажных предпринимателей»), новаторов и задир, которые продолжают игнорировать шансы и строят наикрутейшие бизнесы. А также благодарю всех, кто распространяет обо мне информацию, при этом, возможно, даже не зная меня лично. Вы удивительные, и поэтому я говорю вам: «Спасибо! Спасибо от всего сердца!»

Вы готовы внедрить Метод Тыквы в вашей компании? Майк Микалович, серийный предприниматель, который запустил три свои мультимиллионные компании и консультирует бесчисленное множество других; один из авторов уникального бизнес-курса, который использует нестандартный подход, позволяющий освободить владельцев компаний из предпринимательского капкана. Применяя стратегии Метода Тыквы под руководством экспертов-практиков, вы сделаете ваш бизнес авторитетом в своей индустрии.

Зайдите на сайт www.PumpkinPlan.com/q25, чтобы узнать больше.
Или позвоните по телефону: (888) 508-7225.

Майк Микаловиц.

Метод
ТЫКВЫ

Как стать лидером
в своей нише без бюджета

Примечания

1

«Это Великий Пампкин, Чарли Браун» – классический американский короткометражный мультфильм 1966 года, выпущенный к Хеллоуину. *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

2

Джабба Хатт – персонаж из фильма «Звездные войны», похожий на гигантского слизняка. *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

3

Издано на русском языке: Микаловиц М. Стартап без бюджета. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

4

«Величайшее поколение» – термин, введенный журналистом Томом Брокоу, обозначающий поколение людей, которые прошли через Великую депрессию и Вторую мировую войну. *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

5

Реджис Филбин – известный американский телеведущий, актер и певец. *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

6

Small Business Administration (SBA) (дословно: «администрация малого бизнеса») – государственная организация в США, оказывающая поддержку предпринимателям и малому бизнесу. *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

7

Denny's – сеть семейных кофеен-ресторанов, состоящая из 1600 точек в США, Канаде, Коста-Рике, Японии, Гондурасе и других странах. *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

8

«Бесплатно освободитесь из тюрьмы» – карточка из всемирно известной настольной игры «Монополия». *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

9

Fortune 500 – ежегодно составляемый журналом Fortune рейтинг пятисот крупнейших компаний мира. Критерием попадания в рейтинг является выручка компании. *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

10

Big East Airlines – «Авиалинии Большого Востока». Здесь имеется в виду Восточное побережье США – East Cost. Главные города Восточного побережья: Нью-Йорк, Бостон, Портленд, Провиденс, Хартфорд, Ньюарк, Буффало, Олбани, Филадельфия, Балтимор, Вашингтон, округ Колумбия, Ричмонд, Норфолк, Ралей, Шарлотт, Чарлстон, Атланта, Саванна, Джэксонвилл, Орландо, Тампа и Майами. *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

11

Jersey Shore – реалити-шоу, впервые показанное на канале MTV в 2009 году, о жизни восьми молодых американцев, в основном итальянского происхождения. Камеры сопровождали героев во время их летнего отдыха: в первом, третьем и пятом сезонах – в Сисайд-Хайтс, во втором – в Майами, в четвертом – во Флоренции. *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

12

Cadillac Escalade – роскошный внедорожник класса люкс, выпускаемый подразделением Cadillac концерна General Motors. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

13

Моджо – почти неуловимое чувство личного развития и счастья. Слово «моджо» пришло из африканской магии, где оно означает

самый главный амулет, обладающий волшебной силой. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

14

ECU (Electronic Control Unit) – электронный блок управления в болидах «Формулы-1». *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

15

United States Navy SEAL (SEAL – от англ. SEa, Air and Land) – так называемые «тюлени», или «морские котики» – основное тактическое подразделение Сил специальных операций ВМС США. Предназначено для ведения разведки, специальных заданий, поисково-спасательных мероприятий и прочее. *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

16

Джордж Денис Патрик Карлин (1937–2008) – американский комик в жанре стендап-камеди, актер и писатель, обладатель четырех премий «Грэмми» и премии Марка Твена.

[Вернуться](#)

17

LASIK – вид коррекции зрения при помощи лазера. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

18

«Дети кукурузы» – знаменитый фильм ужасов по рассказу Стивена Кинга. Малахия – герой рассказа и фильма. *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

19

«Дрянные девчонки» – американская комедия 2004 года о взаимоотношениях школьников. *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

20

«Крик» – созданная в промежутке между 1893 и 1910 годами серия картин норвежского художника Эдварда Мунка, шедевр экспрессионизма. На них изображена кричащая в отчаянии человеческая фигура на фоне кроваво-красного неба и крайне обобщенного пейзажа. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

21

Клингоны – вымышленная инопланетная цивилизация гуманоидов-воинов из научно-популярного сериала «Звездный путь». *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

22

«Международная амнистия» – организация, созданная в 1961 году в Великобритании. Привлекает внимание к нарушениям прав человека, выступает за соблюдение международных стандартов. *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

23

Мастермайнд-группа – группа из нескольких человек, которые объединяются, чтобы советоваться друг с другом по вопросам бизнеса, проводить мозговые штурмы, пользоваться связями и ресурсами друг друга и прочее. Создание таких групп нацелено на достижение успеха всеми ее участниками. *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

24

Теория «просачивания благ сверху вниз» – идея о том, что политика, приносящая выгоду богатым, может помочь всем; что вложение денег в компании и предоставление им налоговых льгот является лучшим способом стимулирования экономики. Компании будут производить больше, и, значит, им понадобится нанимать больше людей и повышать заработную плату. Что, в свою очередь, приведет к повышению благосостояния народа. *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

25

Инспектор Гаджет – главный персонаж комедийно-детективного мультсериала от компании DIC, шедшего в 1983 году, инспектор полиции. Киборг, в которого встроены тысячи устройств на все случаи жизни. Несмотря на профессию, чрезвычайно наивен, глуп и пафосен. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

26

Galaxy Zoo – интернет-проект по классификации различных типов галактик. Позволяет классифицировать более 60 миллионов галактик. Пользователям ставится задача классифицировать изображения удаленных астрономических объектов. Специального астрономического образования не требуется, основы классификации изложены в руководстве пользователя на самом сайте. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

27

Это компьютерная игра, разработанная учеными из Вашингтонского университета (США). Игра похожа на трехмерный тетрис и представляет собой модель сворачивания белков в трехмерные конструкции. Игрок должен попытаться сделать это наиболее удачным образом. А результаты отправляются в центр обработки, где их проверяют на суперкомпьютере. За три года игроки смогли сложить несколько удачных молекул. Так, была обнаружена и подтверждена точная модель фермента протеазы, который играет ключевую роль в заражении организма обезьян ретровирусом ВИЧ. Благодаря этому можно попробовать создать лекарство, которое воздействует на фермент. Разработчики постарались сделать игру интересной каждому, при этом ее результаты вполне могут спасти жизни тысяч людей.

[Вернуться](#)

28

Джон Майкл Грин – американский писатель и известный блогер. В 2000 году Джон окончил колледж Кепуон, где получил степень по английской литературе и религии. Несколько лет жил в Чикаго, работал в журнале Booklist. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

29

Спок – персонаж научно-фантастического сериала «Звездный путь». *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

30

«CSI: Место преступления» – популярный американский сериал про работу сотрудников криминалистической лаборатории в Лас-Вегасе, Майами, Нью-Йорке. *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

31

Enron Corporation – ныне не существующая американская энергетическая компания, завершившая деятельность в результате банкротства в 2001 году. Журнал Fortune называл Enron «самой инновационной компанией Америки» в течение шести лет подряд. В конце 2001 года стало известно, что информация о финансовом состоянии компании в значительной степени была сфальсифицирована с помощью бухгалтерского мошенничества, известного как «Дело Enron». С тех пор Enron стала символом умышленного корпоративного мошенничества и коррупции. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

32

Merrill Lynch – до 2008 года крупный американский инвестиционный банк. Сейчас является подразделением Bank of America. *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

33

«Смертельное оружие» – боевик Ричарда Доннера, снятый в США в 1987 году. Фильм положил начало успешной серии «Смертельное оружие» и стал одним из наиболее известных боевиков 1980-х годов. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

34

«Язык нежности» – фильм Джеймса Брукса по мотивам одноименного романа Ларри Макмёртри. История о том, как немолодая женщина, всю себя посвятившая своей дочери, позволяет себе влюбиться. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

35

History Channel – международный мультиязыковой канал, специализирующийся на показе документальных фильмов исторической тематики. *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

36

Назук – национальная армянская выпечка. *Прим. перев.*

[Вернуться](#)