

КИТ СТРЕЙКВУД

СЕМЬ ЛИЦ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

КАК ПОНЯТЬ СВОИ РОЛИ И РАСКРЫТЬ
ПОЛНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ БИЗНЕСА



Кит Стрейквуд

Семь лиц предпринимателя

<https://litres.ru/74646054>

SelfPub; 2026

Аннотация

Вчера вы вдохновляли команду. Сегодня выбиваете условия у партнёра. Завтра придётся спасать бизнес. Одной привычной манерой тут не обойтись.

«Семь лиц предпринимателя» предлагает освоить семь сторон своего дела: время, людей, лидерство, связи, конкурентную борьбу, искусство управления и обновление бизнеса. Где-то нужно проявить терпение, где-то настоять на своём, а где-то вовремя отказаться от старого решения.

Читайте, чтобы понять, в какой роли вы сильны, а какую упорно избегаете и теряете на этом деньги. Ваш бизнес каждый день требует от вас разного. Пора научиться отвечать. При подготовке книги использовался ChatGPT для редактирования текста

Содержание

Глава 1. Лицо времени	5
2. Хочешь всё делать хорошо, но ничего не получается	9
3. Чтобы стать отличным менеджером времени, необходимо уметь эффективно делегировать задачи	13
4. Видимый мастер предпринимательства, невидимый мастер управления временем	17
5. Мелкие промежутки времени, сложенные вместе, тоже являются богатством	21
6. Ни в коем случае не тратьте время на не тех людей	26
7. Вы должны быть «колодцем», а не «воронкой»	30
9. Составьте список дел на каждый этап до «крайнего срока»	39
Глава 2. Лица человеческой натуры	43
1. Великие предприниматели — все без исключения являются хорошими наставниками	44
2. Будьте полководцем, способным высасывать гной из язвы солдата	48
3. Только отличный наставник способен	53

раскрыть потенциал	
4. Управление людьми: вы должны стать «мастером делегирования полномочий»	57
5. Как реализовать принцип «доверяй, но проверяй»	63
6. Терпение — самая яркая жемчужина на лице человеческой натуры	69
7. Заблуждение: необходимо «командовать войсками с добротой»	77
9. Гуманное управление начинается с душевного спокойствия	88
Конец ознакомительного фрагмента.	90

Кит Стрейквуд

Семь лиц предпринимателя

Глава 1. Лицо времени

Время, которое вы тратите впустую, — желанное сокровище для тех, кого уже нет

Когда поздней ночью вы всё ещё сидите за рабочим столом, невольно спрашиваете себя: почему другие уже спят, а вы продолжаете работать? Когда вы изо дня в день мечтаете между делами, а окружающие спокойно живут своей жизнью, не попали ли вы в «чёрную дыру времени»? Вы трудитесь дольше других, но их дела идут в гору, а ваши силы иссякают. Вы мечтали стать успешным предпринимателем, однако всё больше увязаете в бесконечных заботах. Причина может заключаться в том, что вы неразумно тратите время. Одного усердия мало: усилия, направленные не туда, тоже ведут к потерям. Если вы хотите добиться таких же высот, как Ма Юнь, Стив Джобс или Марк Цукерберг, научитесь распоряжаться временем так, как они.

1. Кто украл ваше время

«Я просто с ума схожу! Завтра нужно представить клиенту предложение о сотрудничестве, а я до сих пор его не закончил!»

«Как же я сожалею! Думал, что это будет просто, а оказалось, что это так сложно и отнимает столько времени. Если бы я знал, то сразу бы взялся за дело!»

«Боже мой, казалось, что времени ещё предостаточно, а как только дело дошло до этого момента, оказалось, что его не хватает. Странно, куда же делось время?»

...

Предпринимателям часто не хватает времени именно тогда, когда оно нужнее всего. Особенно остро это чувствуют люди с большими замыслами, которым трудно воплотить их в жизнь. Причина чаще всего не в недостатке часов в сутках, а в том, что они не умеют распоряжаться своим временем и не замечают, на что оно уходит.

Так кто же этот вор, крадущий наше время? Неожиданно, но ответ — это мы сами.

Только когда приближается срок сдачи работы, мы вспоминаем, что нужно усердно трудиться, а все предыдущие рабочие планы и все приготовления незаметно ускользают в процессе постоянных отговорок; только когда клиенты начинают нас подгонять, мы понимаем, что снова поленились, и время незаметно утекло в нашей лени; только когда наступает пора поражения, мы осознаем, что проиграли и времени, и самим себе.

Известный экономист профессор Чжан Вэйин говорит: «Для предпринимателя время — это не только ценный ресурс, но и возможность; его судьба может решиться в тот са-

мый миг — рано или поздно. На конкурентном рынке время означает деньги, а выиграть время означает добиться успеха; напротив, упустить время означает потерю и даже банкротство».

Сегодня, в эпоху «массового предпринимательства и всеобщих инноваций», если вы хотите стать выдающимся предпринимателем, достойным бизнес-лидером, способным показать сотрудникам будущее, в котором воплощаются их мечты, вам необходимо стать мастером управления временем — ваше время настолько ценно, что каждая минута и каждая секунда могут стоить целого состояния, поэтому вы должны стать хозяином своего времени, контролировать его и обеспечить себе больше времени, чем у других. Как сказал британский натуралист и педагог Томас Генри Гексли: «Время абсолютно беспристрастно: каждому дается по двадцать четыре часа; но в то же время оно пристрастно: никому не дается ровно двадцать четыре часа». Если вы умеете эффективно управлять своим временем, то сможете заставить время работать на вас, выиграть больше времени, и каждый ваш день может длиться двадцать пять, двадцать шесть или даже тридцать часов...

[Мудрый комментарий]

Кто украл наше время? Многие всегда сваливают вину на других. «Я собирался закончить это дело сегодня, но один клиент настоял, чтобы я пошёл с ним поужинать, и в результате я задержался»; «Ты даже не представляешь, как я был

занят в последнее время — столько мелких дел, что я задержался с главным делом, это действительно раздражает»; «Я был уверен, что вполне способен справиться с этим делом, но кто бы мог подумать, что я неправильно распланировал время, и вот к чему это привело»... Иногда отказ от оправданий и уклонений может помочь вам подняться на новый уровень: когда вы перестанете искать всевозможные причины после потери времени, вы, возможно, станете человеком, который действительно способен управлять своим временем!

2. Хочешь всё делать хорошо, но ничего не получается

Почему вы всегда сетуете: «Ведь каждое дело можно было бы выполнить отлично, но почему ни одно не получилось?», «Ведь у меня было достаточно энергии, чтобы хорошо справиться со всем, но в итоге я оказался измотан, а результат не оправдал ожиданий», «Ведь казалось, что времени хватит с лихвой, но в итоге я метался из стороны в сторону и ничего не успел закончить»...

В чём же причина? В том, что вы слишком тупы, в недостатке способностей или в слабом умении управлять временем? На самом деле ответ заключается в том, что вы не сосредоточили время и силы на самом главном, не расставили приоритеты, в результате чего вы занимались всем подряд, но ничего не сделали как следует, а конечным результатом стала напрасная трата времени и сил и череда неудач.

В 1985 году соучредитель компании Apple Стив Джобс потерпел сокрушительное поражение в борьбе за лидерство в компании и был вынужден покинуть компанию, которую сам же и основал. Однако этот уход оказался лишь временным. В 1997 году Джобс вернулся в Apple, но к тому времени компания находилась на грани банкротства. Вновь возглавив компанию, Джобс, ознакомившись с её текущим состоянием, немедленно принял меры: сократил количество текущих

проектов Apple с 40 до 4.

По мнению Джобса, Apple реализовывала слишком много проектов, которые значительно рассеивали «энергию» и «время» компании, в результате чего она не могла выпустить флагманские продукты, способные завоевать рынок, что шаг за шагом вело компанию к «гибели». Поэтому, сократив количество проектов до 4, он сконцентрировал научно-исследовательский потенциал и возможности по освоению рынка компании, что позволило не только выпустить ряд электронных устройств, имеющих эпохальное значение, но и еще больше расширить рынок сбыта. После ряда громких успехов на рынке Джобс не только был признан коллегами по отрасли «выдающимся менеджером», но даже его давний соперник Скалли, который в свое время вытеснил Джобса из «Apple», не смог сдержать восхищения: «Возрождение компании «Apple» — это отнюдь не обман, а результат действительно блестящей работы Джобса. Он вернул компанию «Apple» на прежний путь».

Без сомнения, Джобс был не только выдающимся новатором, но и выдающимся мастером управления временем. Ведь он глубоко понимал: чтобы как предприниматель добиться успеха и обеспечить компании конкурентоспособность, вызывающую у соперников одновременно страх и зависть, необходимо сосредоточиться и не распылять время и силы на слишком много дел. Поэтому он говорил: «Решение отказаться от чего-то так же важно, как и решение занять-

ся чем-то. Это верно как для компании, так и для продукта. Сила сосредоточенности всегда велика».

Для многих людей мозг — это как фабрика, постоянно производящая все новые и новые идеи. Обычно, как только появляется хорошая идея, они сразу же отказываются от прежней, чтобы воплотить новую, или же пытаются реализовать обе. Можно привести подходящую аналогию: в процессе изучения английского языка они обнаруживают, что французский тоже довольно интересен, и поэтому тратят много времени и сил на изучение французского; позже они обнаруживают, что португальский язык очень увлекателен, и снова выделяют время и силы на изучение португальского. Каков результат? «Хочешь многое, но ничего не получается»: в результате многие дела остаются незавершёнными, и в конце концов ничего не достигается.

Поэтому и тем, кто впервые открывает свой бизнес, и тем, кто уже добился успеха в карьере, следует научиться сосредоточиваться, грамотно управлять своим временем и не пытаться заниматься слишком многими проектами или зарабатывать слишком много денег. Зачастую стремление охватить всё приводит к тому, что ничего не получается, и человек даже может оказаться в роли проигравшего в жизни.

[Мудрый комментарий]

Представьте, что вы — гений и у вас есть возможность и идеи для создания сразу трёх великих компаний: «Алибаба», «Apple» и «Google». Стали бы вы заниматься всеми тремя

проектами одновременно? Ответ таков: если бы вы создали хотя бы одну из этих компаний, то сейчас вы были бы легендарным предпринимателем, оставившим яркую страницу в мировой истории бизнеса. Но что, если бы вы решили заниматься всеми тремя одновременно? В таком случае вы, скорее всего, до сих пор блуждали бы в поисках успеха, а не стали бы легендарной звездой бизнеса, как Ма Юнь, Стив Джобс или Ларри Пейдж.

3. Чтобы стать отличным менеджером времени, необходимо уметь эффективно делегировать задачи

Чтобы стать выдающимся менеджером по управлению временем в современной компании, вы должны научиться эффективно делегировать задачи. На самом деле для многих, кто только начинает заниматься управлением компанией, научиться эффективно делегировать задачи — не такая уж простая задача. Одна из ключевых причин, по которой многие начинающие предприниматели терпят неудачу, заключается в том, что они не могут эффективно делегировать работу другим!

Главная причина, по которой многие некомпетентные руководители не могут овладеть навыками эффективного делегирования, заключается в том, что они поручают работу неподходящим людям. Чжан Юйчэн — новоназначенный руководитель фабрики по производству рубашек, сменивший на этом посту своего отца. В первый же день после вступления в должность отец сказал ему, что нужно поручать подходящую работу подходящим людям. Но что же произошло? Чжан Юйчэн не придавал значения этим словам отца и, вступив в должность, в первую очередь нанял на фабрику

нескольких своих «заклятых друзей», поручив им сформировать новую команду продаж. По мнению Чжана Юйчэна, эти «верные друзья» были его верными товарищами с детства, которым он полностью доверял, и которые, к тому же, были весьма способными в работе. Он считал, что, если они будут действовать «в едином духе», то обязательно смогут расширить масштабы фабрики. Однако в итоге оказалось, что эти «верные друзья» не только не имели опыта в сфере продаж, но и тайно объединились, чтобы нажиться за его счёт. Менее чем за полгода они довели фабрику до полного упадка, а склады завалились нереализованной продукцией. Поэтому, если мы хотим стать выдающимися руководителями, мы ни в коем случае не должны поступать так, как Чжан Юйчэн, а должны поручать подходящую работу подходящим людям.

Чтобы поручить подходящую работу подходящему человеку, главное — правильно выбрать этого человека. Как же выбрать подходящего человека? Во-первых, нужно понять, есть ли у этого человека богатый опыт выполнения данной работы и соответствуют ли его способности требованиям этой должности. Во-вторых, нужно оценить его текущее рабочее состояние: если он способен справиться с работой, но в последнее время его рабочие показатели оставляют желать лучшего, то лучше выбрать кого-то другого. Наконец, необходимо учитывать, обладает ли этот человек достаточным чувством ответственности. Если его чувство ответственно-

сти недостаточно, то ни в коем случае не следует его выбирать: каким бы богатым ни был его опыт и какими бы высокими ни были отзывы о нём со стороны других, человек без чувства ответственности, скорее всего, провалит эту работу.

То, что вы поручили подходящую работу подходящему человеку, еще не означает, что вы стали мастером в деле делегирования. На этом этапе вам также следует разработать соответствующий план контроля и оценки. Помните: в каждом человеке есть склонность к лени, и какими бы выдающимися ни были его предыдущие достижения, они свидетельствуют лишь о прошлом, но не гарантируют будущего. Поэтому вы обязательно должны разработать тщательно продуманный план контроля и оценки — только так работа будет выполнена качественно, без потери времени, трудовых и материальных ресурсов, и в итоге вы получите всё, чего хотите.

[Мудрый комментарий]

Чтобы стать выдающимся менеджером по управлению временем, необходимо овладеть эффективными методами делегирования задач. Для этого вам придется усердно изучать соответствующие управленческие навыки, а не проводить дни в пустых мечтаниях или поступать по своему усмотрению. Если вы не будете таким менеджером, то никогда не станете выдающимся специалистом по управлению временем и никогда не овладеете искусством делегирования задач, а будете обречены на неудачу. Конечно, освоив искусство делегирования, вам также следует научиться мотивировать со-

трудников: не только поручать подходящую работу подходящим людям, но и добиваться от них ещё более впечатляющих результатов.

4. Видимый мастер предпринимательства, невидимый мастер управления временем

2011 год для Оуян Сянъе был, безусловно, очень непростым, ведь в этом году он не только занял должность старшего менеджера в компании, но и стал широко известным в кругу друзей «мастером предпринимательства». Однако, по мнению самого Оуян Сянъе, самым важным для него титулом является «мастер управления временем».

В начале апреля того же года, выполнив годовой маркетинговый план компании на восемь месяцев раньше срока, Оуян Сянъе сразу же был повышен с должности небольшого руководителя маркетинговой команды до одного из шести старших менеджеров по маркетингу компании. Однако, к удивлению многих, в июне Оуян Сянъе неожиданно решил уволиться, поскольку, по его мнению, предпринимательство — это гораздо увлекательнее и позволяет лучше реализовать свои жизненные идеалы.

После ухода с работы Оуян Сянъе сразу же присоединился к компании, производящей изделия из дерева, и открыл филиал в своём родном городе Чэнду. В первый день работы филиала мать Оуяна Сянъе под звуки хлопающих петард всё ещё упрекала сына: «Ты бросил такую хорошую работу

и открыл этот маленький магазинчик площадью менее пятидесяти квадратных метров — сколько же денег ты сможешь заработать за год? Ты что, с ума сошел?» На упреки матери Оуян Сянъе лишь улыбнулся, не отвечая, но про себя твердо решил: «Надо работать изо всех сил, чтобы к Весеннему фестивалю мама увидела плоды моего предпринимательства!»

После открытия франшизы Оуян Сянъе не стал, как другие предприниматели, изо всех сил пытаться привлечь поток покупателей. По его мнению, первое, что должен сделать начинающий предприниматель, — это правильно распоряжаться временем и извлекать из него прибыль! Поэтому каждую неделю он выделял один день, чтобы ездить в головной офис и выбирать товары, и даже заказывал там небольшую партию тех товаров, которые, по его мнению, имели хорошие перспективы. Кроме того, он постоянно напоминал себе, что должен быть хорошим «управляющим, не вмешивающимся в дела», и ни в коем случае не превращаться в «суперпродавца», иначе у него не будет возможности мыслить широко, да и сил на всё не хватит.

Поэтому Оуян Сянъе, уделяя внимание подбору товаров, также уделяет большое внимание мотивации трёх продавцов, часто поощряя их ставить перед собой более амбициозные цели и в будущем стать менеджерами его отдельных филиалов. Можно сказать, что стратегия Оуяна Сянъе оказалась весьма успешной: благодаря его подходу к управлению временем в сочетании с уникальной маркетинговой страте-

гией уже через два месяца после открытия дела шли очень хорошо, и многие покупатели часто ехали к нему на автобусе более часа, чтобы выбрать товары. К концу ноября Оуян Сянъе открыл в Чэнду второй франчайзинговый магазин. Благодаря его очень высокому объему продаж головной офис предоставлял ему товары по цене примерно на 10 % ниже, чем другим франчайзи. Так что к Весеннему фестивалю Оу Сянъе уже стал владельцем двух франчайзинговых магазинов, ежемесячный оборот которых приближался к одному миллиону юаней, а мать перестала на него жаловаться.

В настоящее время многие люди надеются стать выдающимися менеджерами уже на начальном этапе своего предпринимательства. На самом деле им следует начать с того, чтобы стать выдающимися управляющими своим временем — время для предпринимателя является безусловно самым важным фактором, поскольку именно оно определяет, как долго хватит ваших средств, как долго смогут проявиться ваша смелость и энтузиазм, и как долго сохранится доверие ваших деловых партнеров к вам... Поэтому тем, кто впервые открывает свой бизнес, ни в коем случае не следует ставить перед собой непосильные цели, постоянно думая о том, сколько управленческих и продажных навыков нужно освоить и сколько деловых связей нужно наладить. Вместо этого следует использовать время для решения самых важных задач и своевременно стабилизировать ситуацию — только так можно завоевать возможность для дальнейшего развития.

[Мудрый комментарий]

Мы стремимся стать мастерами управления временем и грамотно распоряжаться своим временем, только так мы сможем продвигаться всё дальше по пути предпринимательства. Для многих предпринимателей, мечтающих стать лидерами бизнеса, чтобы стать мастером управления временем, необходимо предъявлять к себе строгие требования, ни в коем случае не искать в работе всевозможных оправданий, в результате чего снижаются требования к себе, и драгоценное «время для бизнеса» незаметно ускользает. В таком случае в будущем не только о том, чтобы стать легендарным лидером бизнеса, таким как Ма Хуатень, Билл Гейтс или Марк Цукерберг, но даже о том, чтобы стать выдающимся владельцем небольшого бизнеса, будет трудно и говорить.

5. Мелкие промежутки времени, сложенные вместе, тоже являются богатством

Время так ценно, но мы всегда позволяем ему ускользать, как мелкий песок из песочных часов: без цвета, без воспоминаний, бесшумно — если вы хотите стать будущим лидером бизнеса, вам необходимо поместить в своём сердце песочные часы, постоянно следить за временем и ни в коем случае не позволять ему проходить впустую, особенно тем отрывочным моментам, о которых мы часто «забываем».

Если посмотреть на бизнес-лидеров всего мира, то многие из них придают огромное значение накоплению мелких промежутков времени. Когда речь заходит о «Хуавее», первое, что приходит на ум, — это китайская частная компания, входящая в список «500 крупнейших компаний мира», и её основатель Жэнь Чжэнфэй. Затем люди начинают перечислять многочисленные секреты успеха «Хуавей». Но сколько людей знают о «культуре матрасов» в «Хуавее»? В компании «Хуавей» почти у каждого сотрудника есть матрас, на котором он спит во время сверхурочной работы. А в кабинете Жэнь Чжэнфэя также стоит простая небольшая кровать, на которой он отдыхает после сверхурочной работы. Можно сказать, что именно под влиянием этой «культуры матрасов»

сотрудники Huawei очень внимательно относятся к использованию времени. Возможно, с точки зрения сотрудников других компаний, тратить немного свободного времени во время работы не имеет большого значения, но в Huawei никто так не считает, потому что каждый сотрудник компании ясно понимает, что такое время. А эффективное использование времени является одним из ключевых факторов, позволивших Huawei стать превосходной компанией с высокой конкурентоспособностью.

О важности времени высказывались многие известные люди. Джек Уэлч однажды сказал: «Моя отрасль настолько прекрасна, обширна и разнообразна, что время — это мое достояние, а время — это моя земля». Франклин оставил нам следующую мудрость: «Время — это жизнь, время — это скорость, время — это сила».» На самом деле многие предприниматели или руководители компаний не до конца осознают важность времени. Они часто на словах заявляют, что нельзя тратить время впустую, но на деле снова и снова теряют много времени, особенно мелкие промежутки времени.

Итак, что должен делать каждый, кто мечтает стать лидером в бизнесе, чтобы не дать своему свободному времени утекать впустую?

(1) Не тратьте впустую время между совещаниями.

Многие считают, что перерывы между совещаниями предназначены для отдыха, чтобы дать возможность напря-

жённому мозгу временно расслабиться. Однако успешные бизнес-лидеры придерживаются иного мнения: по их мнению, перерывы между заседаниями — это именно то время, когда можно хорошенько успокоиться и настроиться на предстоящее обсуждение. Им важно сохранять рабочий настрой, а не просто расслабляться, ведь если вы слишком расслабитесь во время перерыва, то после возобновления заседания вам придется тратить время на то, чтобы вернуться в рабочий ритм, а остальные участники будут вынуждены ждать, пока вы придете в себя. Таким образом, вы не только тратите впустую своё время, но и время других людей.

(2) Составьте разумный план использования мелких промежутков времени.

Составьте для себя разумный план использования мелких промежутков времени — это основной способ максимально сократить их растрату. Однако при составлении такого плана обязательно помните о «разумности»: не стоит переусердствовать, ведь иногда использовать мелкие промежутки времени для отдыха — тоже очень хороший вариант.

(3) Больше всего свободного времени теряется в пути.

Когда мы спешим, мы думаем почти исключительно о том, как бы быстрее добраться до места. Однако, если вы не за рулем, то сколько бы вы ни торопились, это бесполезно. Самый разумный подход — выбрать самый быстрый маршрут, а затем открыть документы или электронную почту и заниматься работой по дороге. Таким образом, мы сможем

значительно сократить количество времени, потраченного впустую в пути.

(4) Обязательно обращайтесь внимание на секундную стрелку часов.

В интернете ходит анекдот: «На спортивной арене разница в одну десятую или одну сотую секунды решает, кто станет рекордсменом. В мореплавании ошибка в одну секунду у моряка, использующего шестиминутный круговой компас, приведет к отклонению в наблюдениях на 1/4 мили. Искусственный спутник летит со скоростью 11,2 километра в секунду, а электронный компьютер может выполнять миллион, десять миллионов, сто миллионов и миллиарды операций в секунду. В экспериментах по физике высоких энергий требуется, чтобы детекторы высоких энергий точно фиксировали траектории заряженных частиц в течение одной тысячной доли миллисекунды. Одним словом, для современной науки «бороться за каждую секунду» уже недостаточно». На самом деле для большинства из нас «секунда» всегда была единицей времени, которой не придавали должного значения, и именно из-за этого мы не придаем должного значения даже «минутам». Однако время зачастую тратится не часами, а незаметно ускользает секунда за секундой. Поэтому, чтобы эффективно использовать свободные минуты, нам нужно изменить свое мышление и ценить каждую секунду и каждую минуту, а не пристально следить только за самой толстой и самой короткой стрелкой на часах!

[Мудрый комментарий]

Китайский бизнес-лидер Фэн Лунь сказал: «Время — это очень интересная вещь: оно одновременно является и средством производства, и предметом потребления; оно одновременно является и капитальным товаром (объектом инвестиций), и потребительским товаром. Например, когда мы ездим в Европу, мы видим, что европейцы ведут очень беззаботную жизнь: они могут просидеть целый день, попивая пиво. Для этих людей время — это потребительский товар. Они уже достигли такого уровня жизни, когда качество жизни настолько высоко, что они могут позволить себе тратить время. Точно так же загорать на пляже — это тоже трата времени. Но для нас, ежедневно работающих сверхурочно, время является капиталом, эквивалентом определенного вида капитала: мы обмениваем это время на деньги. В этом процессе затрата времени — это производство. «Основная причина, по которой многие не придают значения мелким промежуткам времени, заключается в том, что они не осознают: время — это тоже вид капитала. Каждая потраченная впустую минута или секунда означает, что ваш капитал стал меньше. Поэтому мы должны ценить каждую минуту и каждую секунду, ни в коем случае не позволять своему временному капиталу утекать зря и понимать, что «капля за каплей — озеро».

6. Ни в коем случае не тратьте время на не тех людей

Будь то стартап или карьера в компании, всегда помните: ни в коем случае не тратьте время на не тех людей. Представьте себе: если вы постоянно тратите время на не тех людей, какого прогресса вы сможете достичь в своей карьере? В итоге вы не только не получите благодарности от этих людей, но и упустите множество возможностей; в то время как вы зря тратите время, неудача незаметно настигнет вас. Поэтому, чтобы стать всемирно известным бизнес-лидером, вам прежде всего следует тратить время на тех, кто того заслуживает.

В «Евангелии от Матфея» Нового Завета Иисус, сидя на оливковом дереве, рассказал своим ученикам такую историю:

Жил-был один вельможа, который собирался отправиться в дальний путь. Перед отъездом он созвал своих трех самых доверенных слуг, дал каждому из них сумму денег в соответствии с его способностями и поручил им распорядиться этими средствами. Спустя несколько месяцев вельможа вернулся в свое поместье. Первым делом он вызвал слуг и спросил, как они распорядились данными им деньгами.

Войдя, первый слуга ответил: «Дорогой господин, перед отъездом вы дали мне 5000 серебряных монет, и теперь я

приумножил их до 6000».» Услышав это, аристократ очень обрадовался и с одобрением сказал ему: «Отлично, мой самый надежный и добрый человек! Раз ты так предан и обладаешь таким выдающимся талантом к зарабатыванию денег, в будущем я буду поручать тебе вести много дел».

После ухода первого слуги вошёл второй и сразу же сказал: «Дорогой господин, перед отъездом вы дали мне 2000 серебряных монет, и теперь я приумножил их до 2000».» Услышав это, вельможа тоже очень обрадовался и, продолжая говорить одобрительным тоном, сказал: «Отлично, мой самый надежный и добрый человек! Раз ты так предан и обладаешь таким выдающимся талантом к зарабатыванию денег, впредь я буду поручать тебе вести несколько дел».

Как только второй слуга ушёл, вошёл третий. Едва войдя, он сказал: «Дорогой господин, перед отъездом вы дали мне 1000 серебряных монет. Я очень благодарен вам за доверие. Чтобы доказать свою верность, после вашего отъезда я даже не осмелился прикоснуться к этим монетам, а закопал их все под конюшней. Теперь, когда вы вернулись, я возвращаю вам эти серебряные монеты, ни одной не убавив». Услышав это, аристократ сразу же померк и очень недовольным тоном сказал: «Хорошо, ты верный слуга, я решил поручить тебе охрану и уборку ещё одного поместья. Конечно, в знак признания твоей верности твое вознаграждение будет немного увеличено. Однако я должен предупредить тебя: надеюсь, ты не будешь слишком ленивым, ведь на этот раз ты растратил

мои деньги! И, кроме того, потратил впустую моё время».

Очевидно, что третий слуга в этой истории и есть тот самый «неподходящий человек». А в процессе нашей работы мы наверняка встретим много людей, похожих на третьего слугу: они отличаются чрезвычайной преданностью, но при этом действуют ригидно и не умеют импровизировать. В отношении таких людей нам следует давать им четкие инструкции, не поручая им слишком много дел, требующих от исполнителя высокой инициативности. Таким образом, мы сможем тратить на них меньше времени и при этом добиваться лучших результатов.

Итак, что же нам делать, чтобы не тратить время на неподходящих людей?

(1) Необходимо понимать других.

Если вы ничего не знаете о человеке, как вы можете без раздумий поручить ему важную задачу? Например, вы — повар, но нанимаете в помощники водителя, который никогда не готовил, — в результате вас ждет полный хаос. Поэтому, если вы хотите поручить кому-то важную задачу и не тратить свое время зря, вам сначала нужно понять этого человека.

(2) Даже молодость не позволяет тратить время впустую.

Многие молодые люди, только начинающие свой путь в жизни, считают, что молодость — это их капитал, и что даже если они потратят немного времени на не тех людей, это не страшно, ведь они же ещё молоды. Если вы действительно так думаете, то это мнение можно охарактеризовать только

как полную ошибку. Время, однажды ушедшее, не вернётся. Поэтому нельзя больше относиться к нему так легкомысленно — нужно, пока вы молоды, как можно скорее добиться чего-то значимого. Следовательно, вы должны научиться не тратить время на не тех людей.

[Мудрый комментарий]

На пути к тому, чтобы стать великим лидером в бизнесе, вы должны найти подходящего человека, чтобы не увеличивать затраты времени и свести к минимуму количество ошибок, а не бездумно поручать работу незнакомому человеку, что в итоге приведет к серьезным ошибкам. Конечно, даже поручив важную работу подходящему человеку, необходимо постоянно контролировать и оценивать его работу, ведь даже подходящий человек может однажды превратиться в неподходящего.

7. Вы должны быть «колодцем», а не «воронкой»

Вы всегда сетуете на то, что на пути стартапа времени постоянно не хватает: как бы вы ни старались, всегда остаётся много дел, на которые не хватает времени; вы всегда сетуете на то, что в борьбе за место под солнцем время — это самое ценное, и если в какой-то период вы не справились, то упустили множество возможностей; вы всегда сетуете на то, что в процессе карьерного роста время — это самый дефицитный ресурс, и из-за того, что многие дела не были выполнены должным образом, а многие межличностные отношения не были налажены, в итоге вы так и не можете получить повышение и прибавку к зарплате...

На протяжении всего вашего пути вы всегда будете обнаруживать, насколько ценно время. На самом деле, в конечном счёте, это происходит потому, что вы не являетесь «колодцем», или, иными словами, в управлении временем вы всегда были «воронкой» — если сравнить «колодец» и «воронку», то один способен непрерывно давать воду, а другой только приводит к тому, что воды становится всё меньше. Поэтому в процессе рационального управления временем вы должны стать «колодцем», а не «воронкой».

В традиционной концепции управления временем считается, что если вы выполняете свою работу в установленные

сроки, то не тратите время впустую. Однако в современной концепции управления временем выполнение работы в установленные сроки считается лишь минимальным требованием. Если же вы тратите на работу меньше времени, чем другие, и стремитесь сократить сроки выполнения задач, то вы — отличный менеджер времени, вы — «колодец», а не «воронка».

Как же вам поступить, чтобы в плане управления временем стать «колодцем», а не «воронкой»? Ответ прост: нужно изменить свое мышление и выработать полезную привычку находить «короткие пути».

Когда речь заходит об Эдисоне, первое, что приходит на ум, — это четыре слова: «король изобретателей». Но на самом деле Эдисон был ещё и «мастером времени», умевшим эффективно управлять своим временем. Эдисон родился в небогатой семье, за всю жизнь он проучился в начальной школе всего три месяца, а свои знания он получил почти исключительно благодаря обучению матери и самообразованию. Однако именно в таких неблагоприятных условиях Эдисон привил себе полезную привычку не тратить время зря. Поэтому, повзрослев, он всегда говорил окружающим: «Самая большая трата в жизни — это трата времени. Когда вы тратите время, вы теряете не только деньги и силы, но и саму жизнь. Поэтому мы должны изо всех сил стараться экономить время, а не тратить его по своему усмотрению».

Однажды Эдисон и его помощник усердно проводили экс-

перимент в лаборатории. Не зная, каков объём пустой стеклянной колбы, Эдисон сразу же позвал помощника, чтобы тот измерил её. Затем он снова занялся другими делами.

Однако, хотя Эдисон уже успел выполнить несколько дел, он так и не дождался от помощника ответа. Тогда он поднял голову и увидел, что помощник, держа в руках рулетку, измеряет окружность и наклон колбы, а затем, записав полученные цифры, склонился над столом и что-то вычисляет.

«Время, время, как ты можешь так тратить время?» — сказал Эдисон, подходя к нему.

«Я всё время старался вычислить, я не тратил время зря!» — с обиженным видом ответил помощник.

Подойдя к помощнику, Эдисон не ответил сразу, а просто взял из его рук пустую лампочку и наполнил её водой.

«Теперь тебе остаётся только вылить воду из лампочки в мерный стакан, и ты узнаешь ответ», — сказал Эдисон и передал лампочку помощнику.

Если руководствоваться обычным мышлением, то для вычисления объёма лампочки нужно было бы измерить её, как это делал помощник Эдисона. Однако очевидно, что такой подход слишком ригиден: он не только отнимает время, но и тратит силы. Поэтому при управлении временем необходимо обращать внимание на «растрату» мыслительных ресурсов — возможно, такой подход и не вызывает нареканий, но если хорошенько поискать, можно найти более эффективные способы, которые позволят сэкономить ещё больше вре-

мени.

Конечно, изменение мышления и представлений — это не дело одного дня, а процесс, в котором следует руководствоваться принципом «непрерывно расширять горизонты, но не стремиться к переменам ради самих перемен». Нельзя в отсутствие «короткого пути» настойчиво искать его, иначе в результате «короткий путь» так и не будет найден, а время будет потрачено впустую.

[Мудрый комментарий]

Вы должны быть «колодцем», а не «воронкой». Сказать это легко, а сделать — трудно. Многие сначала придерживаются этой идеи, но со временем постепенно отказываются от неё, ведь, в конце концов, быть «воронкой» гораздо удобнее, чем «колодцем»: в первом случае достаточно, чтобы другие наполнили вас водой, а во втором — нужно самому постоянно давать свежую воду. Поэтому, если вы хотите стать «колодцем», а не «воронкой» в управлении временем, вам необходимо принять твёрдое решение и ни в коем случае не сдаваться на полпути.

8. Обязательно ли заниматься тем, что вам больше всего хочется?

«Неудача — мать успеха» — это известная во всём мире поговорка. На самом деле, интерес тоже является матерью успеха. Подумайте: если вы занимаетесь чем-то, что вам совершенно неинтересно, как вы сможете делать это хорошо? Как можно добиться успеха в деле, к которому у вас с самого

начала нет интереса? Однако нельзя переоценивать значение интереса — в сфере управления временем многие предприниматели уровня бизнес-лидеров занимаются тем, чем должны заниматься, а не только тем, что им интересно, потому что на пути к успеху есть много дел, которые вам не интересны, но которые необходимо выполнять на высоком уровне. Только тогда, когда вы будете выполнять неинтересные вам задачи так же хорошо, как и те, что вам интересны, у вас появится возможность взойти на вершину успеха и реализовать свои жизненные мечты.

Чарли Белл, бывший генеральный директор глобального гиганта ресторанного бизнеса «Макдоналдс» (умерший, к сожалению, от рака толстой кишки), является ярким примером человека, который шаг за шагом пробился наверх, начав с самых низов. Самым выдающимся достижением в жизни Белла было не то, что он управлял работой более 30 000 ресторанов «Макдоналдс» в 118 странах мира, а то, что он всегда умел делать то, чего не хотел делать.

Белл родился в бедной семье и в 15 лет был вынужден выйти в мир, чтобы зарабатывать на жизнь. Однако сначала он не хотел работать официантом в ресторане, но ему пришлось умолять менеджера одного из ресторанов «Макдоналдс» дать ему работу, поскольку он не мог найти другую подходящую работу — ведь он был слишком молод и не обладал достаточной физической силой. Однако, к неожиданности Белла, ему отказали, поскольку менеджер, увидев его ис-

тощенную фигуру и бедный вид, совершенно не хотел его принимать. Не имея другого выхода, Белл снова обратился к менеджеру с просьбой дать ему работу: «Мне не нужна зарплата, мне достаточно просто наесться. Я заметил, что в туалетах у вас не очень чистый порядок, а это может повлиять на ваш бизнес. Почему бы вам не поручить мне убирать туалеты?»

Услышав такие слова Белла, владелец ресторана был вынужден согласиться на его просьбу — в конце концов, слишком грязный туалет — это плохо... Возможно, для многих уборка туалетов — это очень унижительное занятие, которое лишает человека достоинства. Конечно, в этом мире вряд ли найдется много людей, которым действительно интересно убирать туалеты. Но Белл был готов этим заниматься: хотя уборка туалетов и была скромной работой, она стала отправной точкой его пути к успеху.

Позже, уже добившись успеха, он часто вдохновлял сотрудников своим личным опытом, говоря: «С 15 лет я подрабатывал в ресторанах Австралии, а в 19 стал самым молодым менеджером ресторана в стране. Если я смог, то и вы сможете. Завтрашний генеральный директор — среди сегодняшних выдающихся сотрудников». После повышения до руководящей должности Белл также часто обходил заведения, и каждый раз находил время заглянуть на кухню, чтобы обсудить с сотрудниками секреты приготовления картофеля фри.

Один выпускник Гарвардского университета, специализировавшийся на биологии, пришёл на собеседование в компанию «Microsoft». Интервьюер из «Microsoft» спросил его: «Вы вовсе не изучали информатику, вам следует устраиваться в компанию, связанную с вашей специальностью. «Твое присутствие здесь — пустая трата моего времени». Однако студент не рассердился, а искренне ответил: «Когда я поступал в университет, я выбрал специальность, которая, как мне казалось, мне нравится, но на самом деле она мне совсем не понравилась. Позже я обнаружил, что больше всего меня интересуют компьютеры, и начал изучать соответствующие курсы. Теперь я закончил университет и хочу найти работу, которая мне по душе».

Интервьюер спросил: «Почему же ты с самого начала не решил бросить учебу и не выбрал другую специальность, которая тебе нравится?» Студент ответил: «Дело не в том, что я не хотел бы сделать новый выбор, просто в моей семье произошла целая череда несчастий, а когда я поступил на эту специальность, мне предоставили полную стипендию. Мне нужны были эти деньги, поэтому я был вынужден продолжить учебу».

«О, так ли? Тогда, пожалуйста, покажите мне свою ведомость успеваемости».

«Хорошо, вам нужно посмотреть результаты моих экзаменов по информатике?»

«Нет, не нужно. Вау, отлично! Все оценки «отлично» —

все курсы по биологии ты сдал на «отлично»! Хорошо, наше собеседование закончено. Компания Microsoft рада приветствовать тебя в своих рядах!»

«Почему?» — с удивлением спросил студент.

«Потому что ты так усердно учился даже на специальности, которая тебе не нравится, — это доказывает, что ты способен добиваться лучших результатов даже в том, что тебе не по душе. А в реальной работе всегда найдётся много дел, которые тебе не понравятся, поэтому нам нужны такие сотрудники, как ты. К тому же я уверен, что твои навыки в области информатики, которой ты так увлечён, тоже будут на высоком уровне!»

В процессе реальной борьбы за успех многие люди часто жалуются, что те дела, которые им неинтересны, но которые они вынуждены выполнять, отнимают у них слишком много времени. Однако они не задумываются о том, что именно эти дела, не вызывающие у них интереса, но требующие выполнения, являются обязательными этапами на пути к успеху. Если не выполнить их, то на них в итоге уйдёт ещё больше времени. Поэтому в процессе борьбы за успех мы должны брать пример с лидеров бизнеса: независимо от того, интересно нам это или нет, мы должны стараться выполнять все как можно быстрее, ни в коем случае не откладывать и не тратить время зря.

[Мудрый комментарий]

Возможность заниматься любимым делом — это огром-

ное счастье, но не каждому дано его обрести. Хотя в самой работе нет различия между высоким и низким, благородным и унижительным, но, безусловно, есть разница между тем, что нравится, и тем, что не нравится. Проблема в том, что у многих людей на протяжении всей жизни остается очень мало времени на то, чтобы заниматься тем, чем они хотят, и именно в этом заключается источник страданий и неудач многих людей. Однако этот мир не создан специально для вас, и успех не предназначен только для вас; вы должны приспособливаться к своей работе и постоянно экономить время. Это включает в себя выполнение множества дел, которые вам не по душе, причём выполнять их нужно качественно — не только делать то, что вам не нравится, но и браться за то, что не хотят делать даже другие. Только тогда богиня удачи будет к вам благосклонна и возложит на вашу голову венок успеха.

9. Составьте список дел на каждый этап до «крайнего срока»

Многие люди при работе придерживаются подхода «не увижу гроб — не пролью слёз», то есть никогда не заканчивают работу раньше срока. Судьба таких людей обычно оказывается весьма «печальной»: либо им приходится бороться несколько ночей подряд, либо, решившись на крайние меры, они отказываются от месячной премии, чтобы выиграть ещё день-два на завершение работы; ещё «печальнее», когда в тот же день, когда работа завершена, они получают уведомление об увольнении.

Теперь, наверное, мы должны осознать важность времени: пока работа не завершена, нельзя бездумно тратить ни минуты, более того, нужно подготовиться заранее, до наступления «крайнего срока», и ни в коем случае не начинать действовать только тогда, когда он уже приближается.

Итак, какой есть хороший способ выбраться из затруднительного положения до наступления «крайнего срока»? Ответ таков: составить «список дел до крайнего срока», то есть перечислить всё, что нужно сделать до наступления «крайнего срока», и составить план-график, своевременно выполняя задачи каждого этапа. У большинства успешных людей есть такой список, в котором подробно записано, что нужно делать каждый день, каждый месяц и даже каждый год.

«Вы знаете, как выглядит Лос-Анджелес каждый день в четыре утра?» — так ответил знаменитый баскетболист НБА Коби Брайант, когда его интервьюировал спортивный журналист.

Услышав слова Корби, в глазах журналиста появилось недоумение, ведь он спросил: «Брайант, почему ты до сих пор так силен? Ведь многие звезды твоего поколения уже померкли или ушли на пенсию, чтобы заниматься рыбалкой».

Глядя на озадаченное лицо журналиста, Коби с улыбкой продолжил: «Спортивная карьера спортсмена коротка и драгоценна. Я так долго играю в лиге, всегда строго требовал к себе и почти каждый день следовал расписанию, составленному для меня командой. В четыре часа утра я уже начинаю тренироваться в зале, а питание и режим дня строго соблюдаю в соответствии с планом. Я уверен: если большинство игроков будут серьёзно следовать требованиям тренеров, тренеров по физической подготовке и диетологов, выполняя в каждый отрезок времени то, что нужно, они обязательно смогут поддерживать хорошую физическую форму и станут ещё сильнее. Конечно, для этого ещё нужен дух, не признающий поражения».

Делать то, что нужно, в каждый отрезок времени — это значит строго следовать требованиям расписания. Ниже я расскажу, на что следует обратить внимание при составлении расписания:

(1) Прежде всего, вы должны понять, какие задачи вам

предстоит выполнить в ближайшем будущем. Например, каких результатов вы хотите достичь в следующем месяце, а затем составить график с учетом этих целей.

(2) После того как у вас появится общий план, следующим шагом будет разбивка времени. Например, в месяце четыре недели: какие цели нужно достичь в первую неделю? А в неделе семь дней — как их распределить?

(3) Содержание плана использования времени должно быть конкретным; не устанавливайте приблизительные временные рамки, так как это создаст лазейку для вашей лени.

(4) Не забывайте своевременно корректировать план. Ведь когда вы составляете его вначале, он основан на ваших ожиданиях на тот момент, а реальность меняется каждый день, поэтому вы должны своевременно корректировать план в соответствии с изменениями, а не слепо следовать ему.

(5) Планирование времени индивидуально для каждого. У всех разные обстоятельства, поэтому при составлении списка дел необходимо исходить из собственной реальной ситуации и ни в коем случае не чрезмерно ориентироваться на мнения других — прислушиваться к советам других нет ничего плохого, но нельзя следовать им полностью, ведь только вы сами знаете себя лучше всего.

Стоит отметить, что ни в коем случае нельзя думать, что достаточно просто составить список, и все будет в порядке. Задумайтесь: сколько из того, что вы ежедневно включа-

ете в список, выполняется по плану? Если вы обнаружите, что несколько дней подряд не выполняете задачи в соответствии с планом, то вам следует немедленно внести изменения, своевременно приступить к выполнению и не позволять себе постепенно отставать от графика.

[Мудрый комментарий]

Упорядоченность в делах и отсутствие спешки — это черты, которые часто проявляются у богатых людей. А как обстоят дела у бедных? Обычно они выглядят как будто в них переплетаются лень и суета, а когда возникает дело, требующее немедленного решения, они начинают метаться как безголовые мухи. На самом деле, разница между богатыми и бедными заключается именно в планировании времени. Если вы правильно спланируете своё время и будете твёрдо следовать этому плану, ваша жизнь станет упорядоченной, вы будете действовать без спешки и сможете с улыбкой и спокойствием проживать каждый день. С этого момента вам следует составить для себя список дел!

Глава 2. Лица человеческой природы

Только глубоко понимая человеческую природу, можно достичь высшего уровня управления

Почему так сложно управлять?

Почему сотрудники так не послушны?

Возможно, прямо сейчас вы мучаетесь этими вопросами, не понимая, почему, несмотря на все ваши усилия по повышению уровня управления, результаты остаются минимальными. На самом деле дело не в недостатке управленческих знаний и не в недостатке старания, а в том, что вы не поняли сути понятия «человеческая природа». Если взглянуть на великих бизнес-лидеров всего мира, то у них всех есть одна наиболее яркая черта: они глубоко понимают природу человека, и в их арсенале есть самое мощное оружие — «лицо человечности». Именно благодаря глубокому пониманию человеческой природы они способны в процессе управления глубоко познать членов своей команды и понять, как поступить, чтобы сотрудники стали более лояльными, готовыми отдать все и стремящимися следовать за вами к победе в деловом мире!

1. Великие предприниматели — все без исключения являются хорошими наставниками

Хороший наставник, как правило, хорошо разбирается в вашей работе и в компании, но не обязательно должен быть экспертом в этой области. Наставник не обязательно должен быть вашим непосредственным начальником, так как в этом случае может возникнуть конфликт интересов. Лучше всего, чтобы наставник занимал должность выше вашей, но разница не должна быть слишком большой; идеальным вариантом будет руководитель, стоящий на две ступени выше вас. Если уровень наставника недостаточно высок, он может не видеть общей картины и сосредоточиться только на мелочах. И наоборот, если уровень наставника слишком высок, ему будет сложно посмотреть на проблему с вашей точки зрения.

Эти слова принадлежат Ли Кайфу. Для тех, кто только начинает свой путь в предпринимательстве или уже добился успеха в этом деле, Ли Кайфу — фигура, которую невозможно обойти стороной, ведь бесчисленное количество предпринимателей считают его своим «наставником» — Ли Кайфу, кажется, обладает врождённой магией, позволяющей ему достигать выдающихся результатов в любой сфере. На протяжении своей карьеры он работал в таких ведущих мировых

компаниях, как Apple, SGI, Microsoft и Google, и стал одним из «ключевых сотрудников» этих компаний, занимая в них высокие должности и демонстрируя выдающиеся результаты. Другими словами, если оглянуться на китайскую диаспору по всему миру, ни один китайский профессиональный менеджер не смог, как он, стать «наемным работником» с таким непревзойденным влиянием.

На пути к успеху Ли Кайфу своими реальными поступками постоянно доказывает всем: если, помимо трудолюбия, умственных способностей и выдающегося опыта, вы ещё и разгадаете секреты человеческой природы, то непременно добьётесь блестящих достижений, которые привлекут внимание всего мира. Ещё много лет назад Ли Кайфу начал говорить людям, что ни в коем случае не следует рассматривать его лишь как профессионального менеджера с ослепительной репутацией — он также является «наставником» для молодёжи.

Чтобы завоевать признание в качестве «наставника по жизни», он выступил с не менее чем тремя сотнями лекций в университетах, написал множество открытых писем в Интернете, ответил на бесчисленные вопросы молодых пользователей сети и издал множество книг, помогающих молодёжи... В результате он завоевал доверие широких слоев китайской молодёжи и стал для всех «учителем Кайфу» или «наставником Кайфу».

Сейчас он полностью освободился от оков профессио-

нального менеджера и стал предпринимателем с утонченными манерами и неизменной фирменной улыбкой на лице — он возглавляет целую группу молодых людей, которые упорно трудятся в «Innovation Works», и начинает подниматься к новым вершинам в жизни.

Если проанализировать путь успеха Ли Кайфу, то одной из главных причин его успеха является то, что он умеет понимать тайны человеческой природы, благодаря чему люди всегда верят в него, верят, что, следуя за ним, они не ошибутся, верят, что его будущее будет ещё более блестящим, и верят, что, следуя за ним, они смогут завоевать своё место в жестоком мире бизнеса. Поэтому самым очаровательным оружием, спрятанным в рюкзаке Ли Кайфу, является «лицо человечности» — глубоко понимая природу человека, он ясно знает, что может дать другим, и ясно знает, что другие могут дать ему, и в итоге, опираясь на «силу человечности», он, и без того стоявший на гребне волны времени, поднялся на ещё большую высоту.

[Мудрый комментарий]

Человеческая природа — это вечная тема в бизнесе. Какими способами люди стремятся к счастью? Самый простой способ: чтобы быть счастливым самому, нужно сначала сделать счастливыми других. По той же логике, если вы не хотите зря тратить свою молодость и хотите быстро выбраться из «темного ущелья» на начальном этапе предпринимательства, вам необходимо понимать человеческую природу: что

нужно делать, чтобы другие были довольны. Только когда другие будут довольны, ваша бизнес-модель постепенно получит распространение, а ваш продукт сможет тронуть сердца людей. Поэтому, если вы хотите как можно скорее воплотить в жизнь свою блестящую предпринимательскую мечту, вам необходимо обрести «лицо человечности».

2. Будьте полководцем, способным высасывать гной из язвы солдата

Когда Ци стал полководцем, он делил одежду и пищу с самыми низшими солдатами. Он спал без матраса, передвигался пешком, сам упаковывал провизию и делил с солдатами тяготы и лишения. У одного из солдат появилась нарывная рана, и Ци встал, чтобы высасывать ее. Мать солдата, услышав об этом, заплакала. Люди спросили: «Он же просто солдат, а генерал сам высасывает его нарыв — зачем же плакать?» Мать ответила: «Дело не в этом. В прошлом году У-гун высасывал нарыв у своего отца, а тот, не успев даже обернуться, погиб в бою. Теперь У-гун высасывает нарыв у своего сына, и я не знаю, где он умрёт. Вот почему я плачу».

— Сыма Цзянь, «Исторические записи. Биографии Сунь Цзы и У Ци»

У Ци был известным политическим реформатором и выдающимся полководцем в начале периода Воюющих царств. Потомки объединили его имя с именем Сунь Цзы, назвав их «Сунь-У». У Ци является автором трактата «У Ци», который вместе с «Сунь Цзы» часто называют «Военным искусством Сунь-У». С точки зрения современного человека У Ци, будучи выдающимся полководцем, на самом деле был также превосходным управленцем, глубоко разбиравшимся в человеческой природе. Будучи генералом, У Ци носил ту

же одежду, что и самые низшие солдаты, и ел ту же пищу. Он спал без подстилки, в походе не ездил ни на лошади, ни в колеснице, а сам нес лишние запасы провианта, разделяя с солдатами тяготы похода. Однажды у одного солдата появилась гнойная язва, и У Ци высасывал из нее гной. Узнав об этом, мать этого солдата разрыдалась. Тогда кто-то спросил: «Ваш сын — всего лишь рядовой, а У Ци — великий полководец. Великий полководец лично высасывает гной из язвы рядового — разве вы не чувствуете гордости? Почему же вы плачете?» Мать того солдата ответила: «Дело не в этом. В прошлом генерал У высасывал гной из язвы его отца, и его отец, смело устремившись в бой, погиб от рук врага. Теперь генерал У снова высасывает гной из язвы моего сына, и я не знаю, где он снова погибнет. Вот почему я плачу».

С точки зрения матери того солдата, поведение У Ци было способом «завоевать сердца людей», чтобы затем заставить своего сына рисковать жизнью на поле боя ради него. Но как на это взглянуть с точки зрения современного корпоративного управления? Такой подход У Ци, несомненно, является отличным примером управления, основанного на человеческом факторе: он способен разделять радости и горе с рядовыми сотрудниками, готов понизить свой статус ради их интересов и, в итоге, завоевать доверие всех, благодаря чему они с готовностью выкладываются на работе на полную.

Однако в реальности мы часто сталкиваемся с такими руководителями: внешне они относятся к сотрудникам как к

друзьям, даже обращаясь к ним «братья и сестры», но на самом деле всё обстоит с точностью до наоборот — особенно в отношении рядовых сотрудников, которых в их глазах нельзя даже сравнить с наёмными рабочими старых времён. Другими словами, такие руководители не только не способны к гуманному управлению, но и являются совершенно некомпетентными менеджерами.

Артур Вили — президент американской компании «Скай Электроникс». Его наиболее выдающейся чертой является «гуманный подход», благодаря которому он, подобно У Ци, умеет управлять с учетом человеческого фактора. Чтобы как можно скорее разработать систему видеонаблюдения, он нанял одного очень талантливого молодого человека. Этого молодого человека звали Билл; он не только обладал выдающимся талантом, но и работал с невероятной самоотдачей.

Придя в компанию «Скай Электроникс», Билл сразу же погрузился в работу в лаборатории, и когда разработка вступила в решающую фазу, он провёл за рабочим столом более сорока часов подряд. Увидев, как упорно трудится Билл, Артур Вили, в отличие от других руководителей предприятий, не обрадовался, а, напротив, сильно рассердился. Он вызвал Билла в свой кабинет и критическим, но дружелюбным тоном сказал: «Молодой человек, я очень ценю твое отношение к работе, но оно меня очень огорчает и даже немного злит. Думаю, мне придется приостановить твою работу!»

«Почему? Разве я работаю недостаточно усердно?» —

Билл с недоумением посмотрел на своего начальника.

«Я только что сказал, что очень ценю твоё отношение к работе. Но мне не очень нравится твой подход к делу: если ты будешь работать, не заботясь о своём здоровье, то, не дождавшись выхода нового продукта, твоё тело сначала сломается от усталости. Поэтому я лучше откажусь от этого бизнеса, чем поставлю под угрозу твоё здоровье. Я знаю, что ты работаешь от всей души, но я ценю твои усилия. Даже если разработка окажется неудачной, ничего страшного — я не буду винить тебя», — серьёзно сказал Артур Вили, глядя на стоявшего перед ним измученного молодого человека.

«Хорошо, президент, я изменяюсь, вы действительно хороший человек», — сказал Билл с выражением благодарности на лице.

Этот короткий разговор не только заставил Билла изменить свой подход к работе, но и сделал его и Артура Вили близкими друзьями. Через полгода Билл и его команда разработали систему видеонаблюдения.

В жизни ценны встречи с понимающими людьми — кто сказал, что в мире нет людей, способных распознать талант? Как руководители предприятий, мы должны не только владеть навыками процедурного управления, но и уметь правильно использовать «силу человечности» — какими бы усердными и сильными ни были ваши подчинённые, вы должны проявлять к ним заботу.

[Мудрый комментарий]

Дейл Карнеги однажды сказал: «Знаете ли вы, что является самым важным фактором успеха человека? Это не административные способности, не выдающийся интеллект, не энтузиазм, мужество или чувство юмора. Хотя все эти качества, безусловно, необходимы. Но, на мой взгляд, это способность заводить друзей». Поэтому, как руководители предприятий, мы должны понимать важность управления, основанного на человеческих качествах, и не относиться к сотрудникам как к машинам, а дружить с ними, узнавать их лучше и, объединив их, вести вперёд.

3. Только отличный наставник способен раскрыть потенциал

Американский мастер менеджмента Питер Друкер однажды сказал: «Управление людьми заключается не в том, как уменьшить их слабые стороны, а в том, как раскрыть их сильные стороны, максимально раскрыть их потенциал, обеспечить постоянное совершенствование их талантов и, повышая личную ценность сотрудников, способствовать росту ценности компании».

Можно сказать, что для современного руководителя предприятия постоянная занятость организационными вопросами, совещаниями и планированием уже не соответствует требованиям нашего времени. Он также должен уметь применять отличные навыки управления, ориентированного на человеческий фактор, для мотивации сотрудников, что позволит максимально раскрыть их потенциал и, в итоге, обеспечить компании сильную конкурентоспособность на рынке — только став отличным наставником, вы сможете максимально раскрыть потенциал своих сотрудников.

Как гласит пословица, где высокие горы, там обязательно есть и глубокие долины. Идеальных людей в мире просто не существует: у каждого в той или иной степени есть те или иные недостатки, и мы, как руководители предприятий и «коучи» сотрудников, должны научить их, как использовать

свои сильные стороны и скрывать слабости. Лю Цзунюань из династии Тан рассказывал такую историю: один плотник не мог починить сломанную кровать в собственном доме и был вынужден обращаться за помощью к другим, из чего можно было судить о том, насколько он был неумел в обращении с топором, долотом, рубанком и пилой. Однако этот человек сказал Лю Цзунюаню, что он умеет строить дома, и Лю Цзунюань отнесся к этому с недоверием. Позже Лю Цзунюань снова встретил этого человека и увидел, что тот руководит группой людей, строящих дом: среди них были и плотники, и каменщики, и все мастера под его руководством упорно и слаженно трудились. Только тогда Лю Цзунюань поверил в правдивость его слов и не мог не поразиться.

Теперь давайте проанализируем этого плотника. Если рассматривать его просто как обычного плотника, то он вообще не был компетентным мастером: для плотника не уметь починить даже собственную кровать — это просто позор. Однако, если судить по его поведению в других аспектах, он, безусловно, является выдающимся руководителем строительных работ. Таким образом, из этой истории мы можем извлечь следующий урок: если сначала обратить внимание на сильные стороны человека, то это позволит ему раскрыть свой потенциал, проявить свои таланты и, в итоге, реализовать свою ценность; если же смотреть только на его недостатки, то его сильные стороны будут затмеваться недостатками, и в результате он не сможет реализовать свою ценность.

Однако в реальной управленческой практике многие руководители, обнаружив у какого-либо сотрудника недостатки, начинают заикливаться исключительно на них, не замечая его сильных сторон, что в итоге приводит к неприятному сотрудничеству и разрыву отношений. На самом деле, в отношении сотрудников, имеющих недостатки, вам, как руководителю, следует уделять больше внимания своей роли «наставника»: обнаружив проблему, своевременно помогайте им её решать и всегда помните: используйте их сильные стороны и прощайте их слабости; сильные стороны любого человека, как правило, обусловлены определёнными условиями и имеют свою сферу применения; «сильная сторона» — это просто более выраженная способность в какой-то области, а «слабая сторона» — лишь относительная нехватка в другой.

Каждый сотрудник способен добиться успеха в карьере, и ключ к этому заключается в том, сможет ли руководитель компании пробудить в сотрудниках мотивацию к достижению результатов. Если ваши подчиненные работают усердно, прилагают все усилия, долгое время молчаливо трудятся на благо вашей компании, способствуя её процветанию; если они часто предлагают вам разумные идеи, которые вас вдохновляют; если они демонстрируют хорошие результаты, приносят компании прибыль и вносят вклад в её развитие. то вам, как руководителю предприятия, ни в коем случае не следует скупиться на собственные средства — не упус-

кайте возможности вручить им денежный подарок. Благодаря такой практике, применяемой на протяжении длительного времени, все сотрудники почувствуют, что у вас «острый глаз», что ничто из того, что они делают, не ускользает от вашего внимания, что их усилия не пропадают зря, и что каждая капля пролитого пота приносит дополнительный плод. Каждый человек хочет, чтобы его дела получали признание, чтобы его малейшие успехи оценивались по достоинству, и чтобы ваш взгляд охватывал каждый уголок — большинство сотрудников также надеются, что мудрый руководитель будет подобен Богу: всеведущим и вездесущим.

[Мудрый комментарий]

Основатель Geely Automobile г-н Ли Шуфу однажды сказал: «Предприятие должно по-настоящему ценить и использовать потенциал людей, платить столько, сколько нужно, — и тогда дело пойдет хорошо. В компании каждый — талант, но нужно дать каждому возможность проявить свои способности». Поэтому, если мы хотим стать бизнес-лидерами, подобными Ли Шуфу, и поднять свой уровень управления на новую ступень, мы должны твердо придерживаться принципа «давать каждому возможность проявить свои способности», использовать приемы управления, основанные на понимании человеческой природы, и полностью раскрыть потенциал сотрудников.

4. Управление людьми: вы должны стать «мастером делегирования полномочий»

Известный бизнес-лидер и основатель Pacific Construction Group Янь Цзехэ однажды сказал: «Если в кухне опрокинута бутылка с маслом, я точно не пойду её поднимать, а просто уйду. Позже я выясню, кто отвечает за эту кухню и кто поставил туда бутылку с маслом — так можно повысить качество управления кухней».

С точки зрения менеджмента такой подход Янь Цзехо представляет собой «делегирование полномочий»: поручение задачи сотрудникам с возложением на них полной ответственности за её выполнение. Это не только повышает ответственность сотрудников и качество их работы, но и демонстрирует доверие руководителя к подчинённым и его человечность — можно сказать, что это «три в одном». Но как обстоят дела в реальности? Многие руководители предприятий не могут этого добиться, особенно те, кто только начинает свой путь в бизнесе. Они любят вмешиваться во все до мелочей и практически во всё вмешиваются лично. В результате у сотрудников формируется вредная привычка уклоняться от ответственности, их профессиональные навыки долго не повышаются, а сами руководители попадают в замкнутый круг,

когда чем больше они устают, тем меньше результатов получают. Поэтому, если мы хотим стать выдающимися руководителями, глубоко понимающими искусство управления людьми, мы должны стать «мастерами делегирования полномочий».

Известный бизнес-лидер Лю Юнсин говорит: «Когда компания разрастается, необходимо изменить представление о том, что во всём нужно участвовать лично. Необходимо поручать работу профессиональным менеджерам, делая акцент на разделении обязанностей и сотрудничестве. Раньше я в одиночку управлял более чем десятью компаниями и был занят с утра до вечера. Позже я понял, что причина заключалась в чрезмерной концентрации власти, поэтому принял решительное решение и смело делегировал полномочия. После этого у меня теперь ежедневно появляется семь-восемь часов на самообразование».» Некоторые предприниматели на начальном этапе часто привыкают выступать в роли «главы семьи», всегда «контролируя всё от начала до конца», но со временем это постепенно становится «оковывающим бременем» в управлении компанией, серьезно сдерживая её развитие. Поэтому, сталкиваясь с такой проблемой, вы должны научиться делегировать полномочия, ведь делегирование — это проявление мудрости, которое придаст компании больше динамизма, а также позволит привлечь и собрать больше талантливых специалистов, что в итоге заложит прочный фундамент для роста и укрепления компании.

Многие руководители предприятий, услышав слово «делегирование полномочий», сразу начинают беспокоиться, опасаясь, что это приведет к множеству проблем, а некоторые даже боятся потерять власть. На самом деле делегирование полномочий не означает лишения прав и обязанностей. Напротив, разумное делегирование позволяет руководителям освободиться от рутинных дел, сосредоточиться на приоритетах и заниматься тем, что им действительно необходимо. Все это, как написал всемирно известный ученый Гордон Дональдсон в своей книге «Реорганизация компании»: «Делегирование полномочий не равносильно отказу от власти, а управление через делегирование — это не безразличие и не полное отсутствие контроля. Быть хорошим руководителем — это глубокая наука и сложная книга».

Итак, на что следует обратить внимание руководителям при осуществлении управления через делегирование полномочий?

- (1) Следует в письменной форме зафиксировать круг обязанностей.
- (2) Включить отчет о плане делегирования полномочий в официальное сообщение руководства.
- (3) В процессе делегирования полномочий необходимо четко разъяснить управленческие цели.
- (4) Ни в коем случае не следует допускать, чтобы лица, которым делегированы полномочия, преуменьшали свои способности или сдерживали себя.

(5) Необходимо в полной мере делегировать полномочия, а не держаться за них изо всех сил.

(6) Ни в коем случае не подвергайте уполномоченных лиц чрезмерному давлению.

(7) Лицо, уполномоченное выполнять обязанности, должно быть способно открыто высказывать иные мнения.

(8) Ни в коем случае не ставьте простые задачи перед более сложными.

(9) Ожидайте, что результаты работы уполномоченного лица будут как минимум на вашем уровне.

(10) Регулярно проверяйте ход работы уполномоченных лиц.

(11) Готовьте специалистов, умеющих решать сложные задачи, на случай необходимости экстренного делегирования полномочий.

(12) Всякий раз, когда происходит ошибка, поддерживайте уполномоченного, за исключением случаев, когда он допустил серьезную стратегическую ошибку.

(13) При распределении обязанностей не колебайтесь, будьте активны и позитивны.

(14) После того как уполномоченный примет задание, вы должны постоянно поощрять его.

(15) Если вы уже поручили работу уполномоченному лицу, не вмешивайтесь в его методы работы.

(16) Используйте неудачи как инструмент обучения для совершенствования своих управленческих навыков.

(17) Ставьте реалистичные цели и гибко корректируйте их с учётом реальной ситуации.

(18) При возникновении серьезных проблем следует своевременно обсуждать их решение, а не оставлять уполномоченного решать их в одиночку.

(19) При распределении полномочий следует всесторонне учитывать такие факторы, как собственные способности, и устанавливать умеренную иерархию и разумный диапазон полномочий для обеспечения эффективного руководства и управления.

(20) Существует всего несколько основных способов распределения полномочий, но они дополняют друг друга и могут принимать самые разнообразные формы. Руководитель должен проявлять гибкость: применять их, когда это необходимо, изменять их, когда требуется, — то в зависимости от обстоятельств, то в зависимости от конкретной ситуации.

(21) Не следует ограничивать сферу делегирования полномочий исключительно выполнением приказов; её следует расширить до творческой работы.

(22) Когда у уполномоченного возникают сложности, следует помогать ему в поиске решений.

(23) Следует всецело поддерживать планы, разработанные уполномоченным лицом, и брать на себя необходимую ответственность за них.

(24) Не следует поручать работу, требующую совместных усилий нескольких человек, одному уполномоченному.

(25) Помогите уполномоченному быстро развиваться посредством регулярного обучения.

[Мудрый комментарий]

Какой руководитель — такая и компания. Способность компании стать сильной и крупной во многом зависит от стиля работы её руководителя. Почему некоторые компании так и не могут вырасти? Потому что их руководители слишком узколобы и доверяют только себе. Они не доверяют не только способностям сотрудников, но и их нравственным качествам, поэтому и по важным, и по мелким делам занимаются всё сами. В результате чем больше загружен руководитель, тем ниже эффективность работы всей компании. Нет бесполезных подчинённых, есть только некомпетентные руководители. Руководитель компании должен заниматься самыми важными и неотложными делами, а не с утра до вечера тратить время на мелочи, не приносящие никакой пользы. Хороший руководитель компании обязательно должен научиться уделять внимание главному и не заикливаться на мелочах. Руководитель компании занимается будущим, менеджер — настоящим, а сотрудники — прошлым; будущее — это стратегия, настоящее — управление, а прошлое — оперативная работа. Руководитель компании должен смотреть в будущее, а не заикливаться на прошлом.

5. Как реализовать принцип «доверяй, но проверяй»

Часто слышишь, как подчинённые жалуются начальству: «Вы мне не доверяете! Если бы вы мне доверяли, не вмешивались бы, дали бы мне свободу действий! Передайте всё это мне».

На самом деле «доверие» и «поручение» — это два разных понятия. Доверие — это вера, а поручение — это передача полномочий. Можно верить человеку, но не обязательно поручать ему какое-то дело. Точно так же, как мы верим, что у Чжугэ Ляна был необыкновенный талант, но не поручили бы ему проводить вам хирургическую операцию. Точно так же, поручив человеку какое-то дело, нельзя полностью отстраниться и просто ждать результата — это большая ошибка. Обязанность руководителя — обеспечить достижение результатов и профессиональный рост подчинённых; не интересоваться ходом работы после её распределения — это невыполнение служебных обязанностей. Проверка хода работы и совершенствование методов работы не имеют никакого отношения к доверию.

«Не сомневайся в тех, кого нанял, и не нанимай тех, в ком сомневаешься» — это метод управления низкого уровня, это вынужденная мера! А вот «сомневайся в тех, кого нанял, и нанимай тех, в ком сомневаешься» — это гораздо более вы-

сокий уровень!

— Из колонки «Ма Юнь в кругу друзей»

Для начала рассмотрим один исторический анекдот: «Во времена Тайцзу Го Цзинь занимал должность инспектора Западных гор. Кто-то донес, что он тайно поддерживает связь с Лю Цзюанем из Хэдуна и питает мятежные намерения. Тайцзу пришёл в ярость, посчитав это ложным обвинением в адрес верного подданного, и приказал связать этого человека и передать Го Цзиню, чтобы тот сам распорядился им. Го Цзинь, получив его, не убил, а сказал: „Если ты сможешь захватить для меня один город или одну крепость Лю Цзюаня, я не только спасу тебя от смерти, но и попрошу для тебя должность“.» Спустя более года этот человек, уговорив одного из них, привел его в капитуляцию. Го Цзинь подробно изложил дело, доложил о нём при дворе и просил наградить его должностью. Тайцзу сказал: «Ты ложно обвинил моего верного и добродетельного подданного; за это ты можешь лишь искупить свою смерть, но награды не получишь!» Он приказал вернуть этого человека Го Цзиню, но тот вновь просил: «Если я нарушу слово, данное подчинённому, то не смогу больше пользоваться услугами людей». Тогда Тайцзу наградил его должностью. Таковы, по-видимому, отношения между правителем и подданным».

Эта история происходит из ранних лет династии Сун. В то время некто по имени Го Цзинь занимал должность инспектора Западных гор. Однажды кто-то тайно донес, что он

тайно поддерживает связи с Лю Цзиюанем из Хэдуна и в будущем может поднять восстание. Услышав это, Тайцзу династии Сун сразу же пришёл в ярость, посчитав, что тот ложно обвинил верного и добродетельного человека, и приказал связать его и передать Го Цзиню, чтобы тот сам распорядился им. Неожиданно для всех Го Цзинь не убил этого человека, а сказал ему: «Если ты поможешь мне захватить хотя бы один город или одну крепость Лю Цзиюаня из Хэдуна, я не только помилю тебя от смертной казни, но и награжу должностью». Ближе к концу того года этот человек уговорил сдаться один из городов Лю Цзиюаня. Го Цзинь доложил об этом в двор и попросил назначить ему какую-нибудь должность. Taizu сказал: «Он когда-то ложно обвинил моего верного и добросовестного министра; я могу помиловать его от смертной казни, но назначить на должность — это невозможно». Он приказал всё же передать этого человека Го Цзиню. Го Цзинь вновь обратился с просьбой: «Если Ваше Величество заставит меня нарушить слово, данное человеку, как я смогу в будущем использовать людей?» Тогда Taizu династии Сун наградил того человека должностью — именно так и должны соблюдать взаимную верность правитель и подданный.

Можно сказать, что «доверяй тому, кого нанял, и не нанимай того, кому не доверяешь» — это традиционный китайский подход к доверию. В настоящее время в контексте корпоративного управления это означает, что нужно дать под-

чиненным свободой действий и позволить им смело пробовать новое, а не контролировать всё и вся — этот подход к управлению всегда был общепринятым, но сейчас его перевернул Ма Юнь, выдвинув концепцию управления «доверяй тому, кого нанял, и не нанимай того, кому не доверяешь».

«Доверяй тем, кого нанимаешь, и нанимай тех, кому не доверяешь» — разве это не противоречит той концепции управления, которую мы всегда принимали? Почему Ма Юнь так говорит? На самом деле, в этой точке зрения Ма Юня есть большой смысл — возможно, кроме твоих родителей и близких, в этом мире нет никого, кому ты мог бы доверять безоговорочно; в любой момент, если ты доверяешь кому-то, ты принимаешь на себя риск, связанный с этим доверием, поэтому ты должен «доверять тем, кого нанимаешь, и нанимать тех, кому не доверяешь».

Суть принципа «доверяй с осторожностью» заключается не в том, чтобы постоянно подозревать членов своей команды, а в том, чтобы сохранять бдительность: не только опасаться, что они раскроют ваши коммерческие тайны, но и предотвращать появление у них таких негативных психологических явлений, как высокомерие и самоуверенность, которые мешают им действовать в унисон с вами и в итоге развивать ваше дело.

Суть принципа «подозревать, но использовать» заключается в том, что нельзя отказываться от человека только из-за своих подозрений. Некоторым людям вы, возможно, не дове-

ряете полностью, но их профессиональный уровень действительно высок. В таком случае вам следует принять необходимые меры предосторожности и разумно использовать их потенциал, а не сразу отбрасывать их в сторону и отказываться от их услуг.

Поэтому, как руководитель предприятия, вы должны брать пример с Ма Юна: уметь привлекать таланты, не ограничиваясь стереотипами, и смело разумно использовать тех, кто обладает талантом, но, возможно, имеет некоторые недостатки. В то же время вам следует сохранять некоторую настороженность по отношению к каждому из вашего окружения, ведь «нельзя не опасаться людей», и в условиях жесткой конкуренции в деловом мире это особенно важно.

[Мудрый комментарий]

Генеральный директор компании «Хайер» Чжан Жуйминь однажды заявил, что принцип «доверяй тому, кого нанял, и не нанимай того, кому не доверяешь» является продуктом мышления мелких фермеров, представляет собой феодальный, закрытый и лишенный диалектического подхода взгляд на вещи и служит теоретической почвой, приводящей к саморазнузданности руководителей. Если только нанимать и не сомневаться, в компании рано или поздно наступит хаос; если только сомневаться и не нанимать, в компании будет становиться всё меньше талантливых сотрудников. Очевидно, что правильное отношение должно заключаться в том, чтобы «доверять тем, кого нанимаешь, и нани-

мать тех, в ком сомневаешься». Поэтому руководители предприятий при использовании талантов должны создавать разумные механизмы контроля и отбора, не допуская при этом, чтобы в процессе предотвращения рисков таланты оставались незамеченными; только так предприятие сможет привлечь больше выдающихся специалистов. Конечно, принцип «доверяй тем, кого нанимаешь, и не нанимай тех, в ком сомневаешься» также является одним из весьма искусных приемов в управлении, основанном на понимании человеческой природы.

6. Терпение — самая яркая жемчужина на лице человеческой натуры

Известный бизнес-лидер, «крестный отец» китайских предпринимателей Лю Чуаньчжи однажды сказал своему преемнику Ян Юаньцину: «В этой жизни каждому суждено пережить много обид. И чем успешнее человек, тем больше обид ему приходится терпеть. Чтобы придать смысл своей жизни, нельзя придавать слишком большого значения обидам, нельзя позволять им сжимать твою душу. Научись относиться к ним с улыбкой, научись смотреть на них со стороны, научись преобразовывать потенциальную энергию. Мудрый человек умеет проявлять терпение, прощать окружающих и расти благодаря своей терпимости».

Для руководителя предприятия глубокое понимание искусства терпения также является незаменимым уроком на пути к успеху. Терпение — самая яркая жемчужина на лице человеческой натуры; оно не только делает вас более уравновешенным и опытным, но и заставляет окружающих уважать вас и с полной преданностью вместе с вами создавать грандиозное дело.

Говоря о терпении, самым известным примером в истории Китая, пожалуй, является Чжан Лян, один из основате-

лей династии Хань.

В конце правления династии Цинь Чжан Лян, не сумев убить первого императора Цинь в Болаша, бежал в Сяпи и уединился там. Однажды на каменном мосту к востоку от города он встретил седовласого старика с длинной бородой, опирающегося на трость и одетого в коричневую одежду. У старика свалилась туфля под мост, и он попросил Чжан Ляна помочь ему поднять её. Чжан Лян был очень удивлён и подумал: «Откуда взялся этот старик? Почему он без всякой причины просит меня помочь ему подобрать обувь? Мы же даже не знакомы». На мгновение Чжан Лян даже захотел поднять кулак, чтобы ударить старика, но, увидев, что тот стар и слаб, а сам он молод и силен, сдержал свой гнев и спустился под мост, чтобы помочь ему подобрать обувь. К удивлению Чжан Лиана, старик, увидев туфли, вдруг сказал: «Надень мне туфли!» Чжан Лиан очень рассердился, но, вспомнив, что уже поднял ему туфли, наклонился и надел их ему. Надев туфли, старик улыбнулся и ушел. Чжан Лян был очень удивлен и проводил старика взглядом на большое расстояние. Пройдя примерно одну ли, старик вернулся и сказал: «Мальчик, тебя можно научить. Через пять дней на рассвете встретимся здесь». Чжан Лян посчитал старика весьма странным и ответил: «Хм».

На рассвете через пять дней Чжан Лян отправился на место встречи. Старик уже был там и сердито сказал: «Договорился со стариком о встрече, а сам опоздал. Почему?»

Старик ушел, сказав: «Через пять дней приходи пораньше». Через пять дней, когда запели петухи, Чжан Лян отправился на место. Старик снова был там первым и снова сердито спросил: «Ты опять опоздал, почему?» Старик сказал: «Через пять дней приходи пораньше». Через пять дней Чжан Лян отправился туда ещё до полуночи. Через некоторое время пришёл и старик, и, радуясь, сказал: «Вот так и должно быть». Старик достал книгу и сказал: «Прочитав эту книгу, ты сможешь стать учителем императора. Через десять лет ты достигнешь успеха. Через тринадцать лет приезжай ко мне в Цзибей; я буду у желтого камня у подножия горы Гучэн». Сказав это, старик ушел, не добавив ни слова, и с тех пор Чжан Лян больше не видел этого старика. На рассвете Чжан Лян открыл книгу и обнаружил, что это была «Военная стратегия Тайгона». Чжан Лян почувствовал, что эта книга неординарна, и стал постоянно изучать и читать её вслух.

Именно эта история известна до сих пор как «Чжан Лян подбирает сандалию». Позже Чжан Лян, досконально изучивший «Военное искусство Тайгона», во время противостояния между Чу и Хань, опираясь на стратегическую мудрость, почерпнутую из этой книги, помог Лю Бангу завоевать власть над Центральной Китаем, а сам стал одним из «трех великих героев ранней династии Хань». Если бы Чжан Лян не смог сдержать свой гнев и избил того старика, то, возможно, изменилась бы не только его жизнь, но и вся история Китая. В общем, если человек хочет получить помощь от

других и добиться успеха, он должен научиться терпению — как гласит пословица, «выживает сильнейший». Чтобы добиться успеха в обществе, мы обязательно должны понимать смысл терпения; только перенеся обиды, которые другие не смогли бы вынести, можно стать человеком, который вежлив в общении, понимает суть дела и видит общую картину.

Итак, что должен сделать руководитель предприятия, чтобы стать терпеливым и гуманным руководителем?

(1) Чтобы научиться терпению, необходимо обладать широтой взглядов и чувством ответственности, а также высокой способностью выносить несправедливость.

Известный бизнес-лидер Ма Юнь однажды написал следующие слова: «В самолете я посмотрел фильм о Нормандской операции во время Второй мировой войны. Жестокость войны, перемены в человеческой природе — от добра к злу — а также недавние «бури», обрушившиеся на Lenovo, вызвали у меня множество размышлений... Бизнес — это поле битвы, и доброта, убеждения и упорное стремление к светлым дням в итоге помогут вам пережить самые удручающие, тяжелые и холодные дни. Предприятие — это как человек. Чтобы определить, будет ли у человека или у предприятия будущее, нужно смотреть на его (его) уровень сознания, широту взглядов и способность брать на себя ответственность. Уровень сознания, широта взглядов и способность брать на себя ответственность проявляются в том, сможет ли он (оно), пройдя долгий тернистый путь, пережив кровавые испыта-

ния, столкнувшись с дьяволом и отбросами общества, сохранить спокойствие, наблюдая за течением событий, как за облаками, и верить в свет. Достичь такого состояния действительно нелегко. Поэтому успешных людей так мало. Но если бы все обладали таким взглядом на вещи, такой широтой взглядов и такой способностью выдерживать удары, остался бы у вас шанс? Не стремитесь к тому, чтобы другие вас признавали. Различные характеры и масштаб мышления определяют разные судьбы. Различия между предприятиями заключаются не в их бизнес-моделях, а в различиях в уровне сознания, широте взглядов и ответственности людей, работающих в них. Именно эти различия и порождают разные бизнес-модели. Размер корабля определяет, с каким сопротивлением ему придётся справиться, а сила бури закаляет капитана, старшего помощника, второго помощника и матросов. Зачастую не вы выбираете бурю, а буря выбирает и определяет вас! Превосходный матрос считает, что он не победил бурю, а приспособился к ней».

Представьте себе: если у вас недостаточно широкий кругозор и нет чувства ответственности, то не взбеситесь ли вы до небес, когда подчинённые совершат ошибку или выскажут вам сомнения и критику? Ответ, скорее всего, будет утвердительным. Поэтому вам нужно овладеть сутью управления людьми, дать сотрудникам почувствовать вашу теплоту и заботу о них. Для этого вы должны уметь проявлять терпение: помогать сотрудникам исправлять ошибки и серьез-

но, но спокойно реагировать на их сомнения или критику. Только так вы станете лучшим рулевым на корабле вашей компании.

(2) Чаще думайте о других, не сосредотачивайтесь исключительно на собственных интересах.

Цинь Мугун был правителем, способным заботиться о простом народе. Однажды его любимая лошадь сбежала; когда она добежала до подножия горы Ци, её поймала группа людей, которые забили её и съели. Цинь Мугун послал своих подчинённых на поиски и, наконец, нашёл свою любимую лошадь, но к тому времени от неё остались лишь кости и шкура. Слуги Цинь Мугона, увидев, что любимую лошадь их великого правителя съели эти простые люди, очень рассердились и хотели подвергнуть их смертной казни. Но Цинь Мугон остановил их и даже наградил этих людей большим количеством прекрасного вина, опасаясь, что они почувствуют себя плохо из-за того, что съели недоваренное мясо лошади. Простые люди были очень благодарны Цинь Мугону, и во время одной из войн между Цинь и Цзинь они добровольно вышли на поле боя, чтобы сражаться с врагом. В этом сражении простолюдины проявили большую доблесть и в итоге помогли Цинь Мугу одержать победу; Цинь Мугу удалось взять в плен правителя государства Цзинь. Возможно, Цинь Мугу и в голову не приходило, что он сможет одержать победу в войне благодаря тем самым простолюдинам, которые съели его любимую лошадь, но факт остаётся фак-

том: эти люди помнили о милости Цинь Мугу и были готовы отдать за него свою жизнь.

Что касается руководителя предприятия, то если в процессе управления он всегда ориентируется на личную выгоду, игнорируя интересы сотрудников и не умея думать о них, как он сможет завоевать их сердца? И как он сможет стать выдающимся гуманным руководителем? Поэтому, если вы хотите стать гуманным руководителем предприятия, вам необходимо брать пример с Цинь Мугона, научиться больше думать о других, а не ориентироваться исключительно на собственную выгоду.

[Мудрый комментарий]

Председатель совета директоров группы «Чжэнвэй», входящей в список «500 крупнейших компаний мира», Ван Вэньинь сказал: «Нужно верить в силу сдержанности и терпения. При развитии бизнеса в Китае концепция сдержанности и терпения имеет первостепенное значение. Так называемое «скрытие» означает, что другие не видят вас, а вы видите других; «терпение» — это нож над иероглифом «сердце». В управлении предприятием нельзя стремиться к быстрым результатам: одно дерево — это дерево, два дерева — лес, три дерева — густой лес; только когда вы превратитесь в лес, вы сможете изменить климат; один человек — это человек, двое — это группа людей, трое — это толпа; только когда у вас будет толпа, вы сможете изменить мир. Ведя бизнес в Китае, нельзя стремиться к одновременному обретению сла-

вы и богатства, а тем более — к обретению славы, богатства и власти». Как сказал Ван Вэньинь, если вы хотите добиться успеха на этой плодородной земле Китая, вам нужно верить в силу сдержанности и терпения — они сделают вас достаточно сильным, потому что за вашей спиной будут стоять бесчисленные люди.

7. Заблуждение: необходимо «командовать войсками с добротой»

В «Искусстве войны Сунь-цзы» сказано: «Если ты щедр, но не можешь управлять, любишь, но не можешь приказывать, в хаосе не можешь навести порядок — это подобно избалованному сыну, которого нельзя использовать».» Это показывает, что руководитель может обладать милосердным сердцем, но не следует проявлять чрезмерную мягкость, в результате которой теряется решимость применять наказания. Однако в наше время, когда так ценится гуманный подход к управлению, многие новички в сфере корпоративного управления по-прежнему считают, что «руководить войском нужно с добротой», причём «быть милосердным до конца»: в любой ситуации к сотрудникам следует относиться максимально мягко, и только так можно говорить о гуманном управлении.

Можно сказать, что такой подход к управлению является крайне ошибочным. Независимо от времени и места, если вы являетесь руководителем предприятия, вы должны всегда помнить: цель «доброты» заключается в том, чтобы обеспечить предприятию достаточную прибыль — основная обязанность руководителя заключается именно в создании прибыли для предприятия, поэтому нельзя игнорировать сотрудников, нарушающих правила; это только породит у них

халатность и снизит эффективность работы. Если руководитель компании будет постоянно проявлять снисходительность и быть слишком терпимым, это приведет к тому, что корпоративные правила станут лишь формальностью. В отношении сотрудников, нарушающих правила, руководитель должен принимать соответствующие меры дисциплинарного воздействия, чтобы пресечь атмосферу беспорядка и хаоса и обеспечить соблюдение правил.

Известная сеть ресторанов «Максим» представлена во всех крупных городах. В системе управления ресторанами существуют строгие правила, касающиеся всего: от гигиены до обслуживания и даже ответов на различные вопросы гостей. Эти правила сформулированы конкретно и подробно, и никто не имеет права их нарушать. Например, в «Общих положениях» есть следующее правило: на любой вопрос посетителя ни в коем случае нельзя отвечать «не знаю». Если возникает вопрос, на который нет четкого ответа, необходимо объяснить это гостю, немедленно уточнить информацию и дать ему удовлетворительный ответ. Рестораны «Максим» отлично справляются с этой задачей. У обслуживающего персонала уже сформировалась привычка: необходимо делать всё возможное, чтобы дать гостю удовлетворительный ответ. Поощряя инициативу сотрудников, рестораны «Максим» также установили строгие правила наказания, поэтому сотрудники не только сознательно соблюдают правила, но и строго выполняют требования регламента.

Успех многих великих императоров в истории Китая можно описать двумя словами: «добродота» и «жесткость». К достойным министрам и простому народу они всегда относились с «добродотой», а к коварным и подлым людям — с «жесткостью». Император Тайцзун династии Тан, Ли Шиминь, забыв о прошлых обидах, назначил канцлером Вэй Чжэна — подчинённого своего политического противника, — и в итоге создал самый великолепный период процветания в истории Китая — «золотой век династии Тан», в то время как к коварным и вероломным вельможам он всегда относился без пощады, применяя к ним суровые наказания и строгие законы. Император Тайцзу династии Мин Чжу Юаньчжан во время завоевания империи постоянно полагался на способных министров и доблестных полководцев, таких как Ли Шаньчан, Лю Бовен и Сюй Да, а после укрепления власти жестоко наказывал коррумпированных чиновников и генералов; многих из них даже сдирали с кожи и выставляли в залах правительственных учреждений в качестве предупреждения для потомков.

«Милосердие не место в военном деле, а привязанность мешает делу» — с древних времён все искусные полководцы знали этот принцип. Речь здесь не о том, чтобы демонстрировать подчинённым суровое лицо, а о том, что в решающий момент ни в коем случае нельзя из-за «женского милосердия» провалить важное дело. Как гласит пословица: «Тысячу дней готовишь войско, а используешь его в один миг». В

этот «один миг» полководец и военачальник должны обладать железной волей и решимостью, чтобы руководить действиями, и ни в коем случае не могут из-за мягкости сердца поставить под угрозу общее дело.

Способные поднимаются, неудачники уходят — вот самая справедливая арена в мире. Если вы — руководитель предприятия, действительно ответственный за своих сотрудников, то вы должны тщательно оценивать их, предъявлять к ним строгие требования и стремиться подтолкнуть их на путь быстрого роста. Если же вы из-за заботы о собственном престиже не осмеливаетесь повышать планку и предъявлять строгие требования, то сможете воспитать лишь группу посредственных сотрудников, а это нанесет им наибольший ущерб.

[Мудрый комментарий]

«Милосердие не место в военном деле» — это великая мудрость в управлении армией и государством, а также великая стратегия управления сотрудниками и обеспечения соблюдения правил. Руководитель должен взять эту фразу за девиз и глубоко запечатлеть её в своём сердце — только так можно эффективно управлять сотрудниками и вести дела предприятия. А тем руководителям, которые погрязли в заблуждении «управлять войсками с помощью милосердия», сейчас необходимо немедленно изменить свои управленческие принципы — вы можете быть милосердными, но не без границ; вы можете заботиться о своих подчинённых, но не

следует всегда брать всё на себя. Чтобы ваша команда развивалась, вы должны быть «лидером», твердым снаружи и мягким внутри.

8. Обязательно создавайте сотрудникам условия для радостной работы

«Почему мои сотрудники всегда выглядят такими унылыми?»

«Уверяю, я перепробовал уже все возможные способы, но так и не смог повысить эффективность работы сотрудников».

«Что же нужно сделать, чтобы моя команда перестала напоминать стоячую воду? Что мне делать?»

...

Если вы произносите подобные слова, это означает, что вы столкнулись с серьезной проблемой в управлении — низкой мотивацией сотрудников. Почему же ваши подчиненные не проявляют должной мотивации? Одной из важных причин, возможно, является то, что сотрудники не получают удовольствия от работы.

Ма Юнь однажды сказал следующее: «Многие люди постоянно мучаются вопросом о распределении времени между работой и личной жизнью. Я тоже долго мучился этим. Много лет назад компания организовала внутренний форум, посвященный управлению временем сотрудников в работе и личной жизни, и меня пригласили выступить и поделиться своим опытом. Пожалуй, это было моё худшее выступление,

потому что я говорил не от души. Позже я извинился перед коллегами, ведь сам никогда не мог правильно распределить своё время. Нам всегда кажется, что другие умеют распределять время между жизнью и работой лучше, чем мы сами, но на самом деле это не так. Я встречал немало успешных людей и заметил, что тех, кто действительно умеет правильно распределять время между жизнью и работой, не так много. Работа — это как романтические отношения. Бывают моменты радости, счастья и страсти, а бывают и моменты разочарования, ненависти и отвращения. Хочется и продолжать, и бросить, но чаще всего возникают сомнения: стоит ли вообще продолжать. Когда всё идёт гладко, ты безмерно счастлив и полн надежд на будущее, а когда сталкиваешься с неудачами и трудностями, хочется немедленно уволиться и сдать. Если относиться к работе как к романтическим отношениям, твой настрой значительно улучшится, и ты станешь гораздо объективнее и рациональнее относиться как к работе, так и к самому себе».

Известный советский писатель Горький однажды сказал: «Работает ли человек с радостью — жизнь его рай; трудится ли он с мучением — жизнь его ад». Представьте себе: если ваши сотрудники каждый день работают как несчастные духи в аду, как они могут проявить достаточную мотивацию? Поэтому вы должны понять: для каждого сотрудника радость от работы является основной движущей силой; для руководителя предприятия же обеспечение радости со-

трудников в работе — это наибольшее благо. Только когда сотрудники с радостным настроем гармонично вписываются в коллектив, весь коллектив обретает силу и способен создавать больше богатства. Работа сотрудников в состоянии страдания, какими бы хорошими ни были результаты, недопустима, поскольку такая ситуация не может длиться долго. Поэтому мы должны ясно понимать: сотрудники — это люди, а не машины, они не могут постоянно находиться в одном и том же состоянии. Именно поэтому мы, как руководители предприятия, должны понимать изменения в их состоянии и постоянно вносить коррективы, чтобы они могли работать с радостью.

Конечно, вы также можете спросить: что же именно мешает сотрудникам работать с удовольствием? Ниже приведён подробный анализ:

(1) Нерациональное управление вознаграждениями, мешающее сотрудникам работать с удовольствием.

Если «трус не может стать генералом», то «скупой не может стать руководителем». Существует множество способов мотивировать подчиненных работать усердно, но все они сводятся к удовлетворению их потребностей. Чтобы в полной мере удовлетворить потребности сотрудников, в первую очередь нельзя быть слишком скупым. Недальновидные руководители так точно рассчитывают время, что подчиненные никогда не чувствуют, что могут уйти с работы вовремя, даже если работы не так много. На обед отводится всего пол-

часа, и даже выпить лишнюю чашку чая считается прогулом. При длительных телефонных разговорах руководители могут даже подойти и пристально наблюдать за сотрудником, пока тот не положит трубку.

Если компания «считает каждую копейку» на всех расходах, а сотрудники жалуются на слишком низкую зарплату и практически полное отсутствие льгот, это только снизит доверие сотрудников к компании. Поэтому те руководители, которые рассматривают сотрудников как инструмент для извлечения прибыли, не должны постоянно изобретать всевозможные способы выжимать прибыль из сотрудников. Ведь в результате таких действий, выжав из сотрудников мизерную прибыль, они теряют гораздо больше. Поэтому, чтобы успешно внедрять гуманный стиль управления и обеспечить удовлетворенность сотрудников, руководители должны поставить себя на их место и серьезно подойти к вопросу оплаты труда. Только получая заработную плату, достаточную для спокойной работы, сотрудники смогут сохранять позитивный настрой на рабочем месте.

(2) Не стоит постоянно критиковать сотрудников; когда нужно похвалить, обязательно делайте это.

Некоторые руководители предприятий всегда рассматривают критику как «искусный» метод управления, полагая, что критика — это мощное оружие стимулирования, способное побудить сотрудников более эффективно создавать ценность. Однако они не задумываются о том, что у лю-

дей присуща психология сопротивления: умеренная критика действительно может повысить мотивацию сотрудников, но чрезмерная критика вызывает у них сопротивление, приводит к тому, что они постоянно находятся в негативном настроении на работе, что, в свою очередь, негативно сказывается на их производительности. Поэтому для руководителя компании наиболее целесообразным подходом является не постоянная критика сотрудников, а похвала в тех случаях, когда она заслужена: только сочетание поощрений и строгости позволит сотрудникам более эффективно приносить прибыль компании.

(3) Чаще общайтесь с сотрудниками, чтобы понимать их эмоциональные колебания.

Руководитель предприятия должен чаще общаться с сотрудниками, своевременно отслеживать изменения в их психологическом состоянии и ситуацию в их семейной жизни, а также оперативно оказывать им необходимую помощь, тем самым решая их проблемы и позволяя им сохранять высокий уровень мотивации на работе.

(4) Приписывайте успехи сотрудникам и цените их больше, чем собственную семью.

В романе «Роман о Трёх царствах» правитель Шу-Ханя Лю Бэй, спасший сына своего генерала Чжао Юня из окружения врага, бросил мальчика на землю и воскликнул: «Из-за одного мальчишки я едва не лишился своего великого полководца». Эти слова Лю Бэя заставили Чжао Юня напол-

ниться слёзами, пасть ниц и от всего сердца посвятить себя делу завоевания мира для Лю Бэя. Поэтому только разделив заслуги с сотрудниками и в полной мере признав их достижения, можно завоевать их доверие и благодарность, что позволит сплотить их вокруг себя и сделать их работу радостной. А то, что вы цените сотрудников больше, чем собственную семью, даёт им ощущение уважения и побуждает работать с ещё большим усердием.

[Мнение эксперта]

Директор по кадрам компании «Шанхай Фольксваген» Хуан Юйинь отметил: «Для предприятия ключевым моментом является создание системы, помогающей сотрудникам получить признание в работе — не только признание профессиональных достижений, но и ощущение причастности к корпоративной культуре». Ответ Линь Гуанмина звучал так: «Предоставьте сотрудникам платформу для профессионального роста, о которой они мечтают, чтобы они получили признание и испытывали радость от работы».» Хун Исин, вице-президент BenQ Global, поднял тему радости до уровня концепции «счастья»: «Необходимо, чтобы сотрудники не просто испытывали радость, но и чувствовали любовь и счастье. Компания должна формировать общий опыт, позволяющий сотрудникам делиться опытом, достижениями, радостью и успехом». Очевидно, что успех руководителя, применяющего подход, ориентированный на человеческий фактор, заключается в том, чтобы сотрудники получали удоволь-

ствие от работы.

9. Гуманное управление начинается с душевного спокойствия

Некоторые говорят, что китайцы любят действовать в одиночку и не умеют объединяться. Яркая иллюстрация этому — поговорка: «Один китаец — дракон, а трое — червь». Или, как гласит пословица: «Один монах — и воды хватит, а трое — и воды не хватит». Одним словом, китайцам не хватает духа единства и сотрудничества. В этом утверждении есть доля правды, ведь китайцами и так трудно управлять, поэтому если лидер способен объединить силы команды и добиться того, чтобы целое превосходило сумму частей, то его уровень лидерства можно считать высоким.

В истории Лю Бань одержал решающую победу над Сян Юй в битве при Гайся и основал династию Хань. На торжественном банкете в честь победы Лю Бань задал собравшимся вопрос: «Позвольте спросить вас: как нам удалось завоевать империю, а Сян Юй — потерять её?»

Все начали оживлённо обсуждать этот вопрос, но Лю Бань отверг все ответы. Наконец, он выступил с мудрой речью: «Ваши слова и верны, и неверны. Те, кто прав, знают только одну сторону дела, а те, кто не прав, не знают другой. Я много раз оказывался на грани гибели, но в конце концов смог осуществить великое дело и завоевать мир именно потому, что обладал самосознанием и не переоценивал свои способности

и удачу. Если говорить о разработке стратегий, управлении войсками и принятии решений за тысячи ли, я не могу сравниться с Чжан Лианом; если говорить об управлении государством, обеспечении народа продовольствием и фуражем, я не могу сравниться с Сяо Хэ; если говорить о командовании армией, ведении боевых действий, неизменных победах в наступлениях и сражениях, я не могу сравниться с Хань Сином. Я смог объединить поднебесье не благодаря каким-то сверхчеловеческим способностям и тем более не благодаря покровительству божеств, а лишь потому, что осознавал свои недостатки и восполнял их, используя сильные стороны других. Я повсюду с уважением относился к таким талантливым людям, как Чжан Лян, Сяо Хэ и Хань Синь, доверял им и в полной мере использовал их способности — именно поэтому я и завоевал поднебесье».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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