

# ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |   |
|--|---|
| Предисловие. Чему вас не могут научить<br>в Гарвардской школе бизнеса..... | 9 |
|--|---|

## Часть I. ЛЮДИ

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 1. Учитесь «читать» людей .....  | 19 |
| 2. Создавайте впечатление .....  | 47 |
| 3. Добивайтесь преимущества..... | 81 |
| 4. Стремитесь к вершине .....    | 95 |

## Часть II. ПРОДАЖА И ПЕРЕГОВОРЫ

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 5. Проблемы продаж .....           | 127 |
| 6. Выбор времени .....             | 135 |
| 7. Молчание.....                   | 153 |
| 8. Рыночная привлекательность..... | 159 |
| 9. Стратегические хитрости.....    | 181 |
| 10. Переговоры .....               | 199 |

## Часть III. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

|  |     |
|--|-----|
| 11. Как построить бизнес.....            | 221 |
| 12. Как удержаться в бизнесе .....       | 241 |
| 13. Как вести дела .....                 | 287 |
| 14. Только для предпринимателей .....    | 331 |
| Эпилог. Игра в бизнес с самим собой..... | 347 |

*Мне кажется, что причина столь потрясающего успеха японцев в том, что у них нет школ бизнеса, или, может быть, они все прочитали потрясающую книгу Марка Маккормака. ...она стоит в одном ряду с «Путем к вершине организации» Таунсенда...*

Энтони Дж. Ф. О'Рейли,  
президент и исполнительный директор H. J. Heinz Company

*Я связал свою судьбу с Марком Маккормаком больше двадцати лет назад. На моих глазах он разрабатывал оптимистичный в этой книге подход, который способствовал росту не только его, но и моего бизнеса.*

Арнольд Палмер

*На собственном опыте я убедился, что сверхуспешные предприниматели никогда не расскажут вам правду о том, как они добились успеха, не говоря о том, чтобы рассказать, как можно повторить их успех. Но именно это сделал Марк Маккормак в книге «Чему не учат в Гарвардской школе бизнеса». Маккормак излагает поэтапный план того, как добиться успеха в любой сфере бизнеса.*

Джон Мак Картер,  
главный редактор журнала Good Housekeeping,  
The Hearst Corporation

*Откровенная книга Марка Маккормака должна войти в список обязательной литературы для руководителей, управляющих компаниями или желающих этим заняться. Совершенно очевидно, что автор точно знает, как нужно «читать» людей, и почему он сумел оказать столь сильное воздействие на спортивный бизнес в Америке.*

Пит Розелл,  
комиссар Национальной футбольной лиги

*Все знания, которые Гарвардская или любая другая школа бизнеса может дать о функциональной организации бизнеса, ничего не стоят без уроков, которые можно извлечь из лаконичных и точных заметок Марка Маккормака: как вести дела, используя людей. Я был бы не прочь, чтобы в Гарварде мне выдали экземпляр этой книги вместе с дипломом МВА.*

Дж. М. Робинсон,  
президент Auto Shack, Inc.

*Не могу себе представить, как можно вести в колледже курс МВА, если не включить эту книгу в список обязательной литературы.*

Рэй Кэйв,  
заведующий редакцией журнала Time

## *ПОСВЯЩАЕТСЯ*

Моей матери, Грейс Вулф Маккормак,  
которая с озорным огоньком в глазах  
всегда внушала мне, что деньги — это такая вещь,  
о которой действительно стоит позаботиться,

и

Моему отцу, Неду Хьюму Маккормаку,  
который убедительнее всех, кого я знаю,  
продемонстрировал мне, насколько важно  
проявлять чуткость к чувствам людей  
даже в самых трудных обстоятельствах

## БЛАГОДАРНОСТИ

Выражаю признательность Джону Босуэллу за его глубокую убежденность в том, что рассказанное мной может принести пользу людям. Без его поддержки, советов, наставлений — потраченного на это времени — эта книга никогда не была бы написана.

Хочу поблагодарить моих редакторов в издательстве Vantam Books — Линду Грей и Джин Бернкопф, а также Джуди Скотт, Пэтти Браун и Джейн Уильямс, справившихся с задачей материально-технического обеспечения моей работы над этой книгой, которой я вынужден был заниматься в семи разных точках земного шара.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

# ЧЕМУ ВАС НЕ МОГУТ НАУЧИТЬ В ГАРВАРДСКОЙ ШКОЛЕ БИЗНЕСА

Когда я учился в юридической школе Йельского университета, мне говорили, что диплом бакалавра юридических наук (LLB) как свидетельство о коммерческом образовании котируется ничуть не меньше, чем диплом магистра делового администрирования (MBA). Годы спустя, когда у меня появился достаточный опыт чтения лекций в Гарвардской и некоторых других школах бизнеса, я убедился, что так оно и есть, хотя оба диплома имеют определенные ограничения в плане их применения в реальном мире. Дипломы MBA или LLB вполне могут послужить пропуском в сферу бизнеса. Но с точки зрения *образования*, непрерывного процесса обучения в лучшем случае их можно считать табелем первоклассника, а в худшем — визитной карточкой наивного наглеца.

Самый лучший урок, который любой человек может вынести из школы бизнеса, — это представление о том, чему она научить не может, то есть всем тонкостям повседневной жизни в бизнесе. Эти тонкости познаются главным образом в процессе самообразования, хотя знакомство с опытом кого-то другого — вроде меня — может сделать курс обучения более коротким, легким и менее болезненным.

В начале 1960-х, имея меньше 500 долларов капитала, я основал компанию, которая положила начало новой индустрии — индустрии спортивного менеджмента и спортивного маркетинга. Сегодня эта компания выросла в корпорацию International Management Group (IMG), ее офисы разбросаны по всему миру, а годовой доход составляет несколько сотен миллионов долларов.

Возможно, меня больше знают не по имени, а как «парня, который заработал Арнольду Палмеру все его миллионы». В действительности «все его миллионы» Арнольду Палмеру заработал сам Арнольд Палмер, хотя, надеюсь, Арнольд не станет отрицать, что я ему помогал.

Для нас всегда на первом месте будет работа со спортивными знаменитостями, такими как Жан-Клод Килли, Джеки Стюарт, Бьорн Борг, Хершел Уокер, Мартина Навратилова, Крис Эверт Ллойд и десятки других (всего более 500 человек), однако это только одно из направлений деятельности нашей организации и моей как ее руководителя.

Наш телевизионный отдел выпускает в эфир сотни часов авторских сетевых программ по всему миру и продает права на трансляцию тысяч часов репортажей для таких клиентов, как Уимблдонский теннисный турнир, Национальная футбольная лига, Американские ассоциации тенниса и гольфа, Всемирная лыжная фе-

дерация, Национальная студенческая спортивная ассоциация и Старинный королевский гольф-клуб Сент-Эндрюса (Шотландия). Услугами нашего отдела рыночного консалтинга пользуются более пятидесяти самых популярных и высокодоходных корпораций во всем мире.

Мы занимаемся составлением персональных финансовых и менеджерских программ для сотен корпоративных руководителей высшего ранга. Мы являемся владельцами трех модельных агентств и выступаем или выступали представителями таких разных учреждений, как Нобелевский фонд, Ватикан и Английская католическая церковь.

За два с лишним десятка лет я успел, как мне кажется, столкнуться со всеми мыслимыми и немыслимыми ситуациями и личностями в бизнесе. Мне приходилось отыскивать секретные пружины воздействия на неимоверно гиперболизированное эго спортивных суперзвезд, а также их суженых, родителей, возлюбленных, соседей и прихлебателей.

Мне удавалось находить общий язык с главами государств и президентами корпораций, с международными банкирами и провинциальными консультантами, с бюрократами из спортивных комитетов и создателями авторитарных империй. Я изучил все входы и выходы лабиринтов индустрии развлечений, информации и отдыха. И наконец, в то или иное время мне приходилось вести дела с представителями практически каждой национальности, населяющей эту планету.

То, чего я не испытал лично, я наблюдал со стороны. Благодаря сотрудничеству с ведущими компаниями во всем мире я вхож во многие начальственные кабинеты и залы заседаний советов директоров, где имею возмож-



ность видеть множество компаний в работе и понять, почему многие из них не способны действовать эффективно. Я был свидетелем попыток внедрения всех мыслимых и немыслимых корпоративных стилей, культур, теорий и философий и знаю, почему многие из них не оправдали надежд.

На основании своего опыта и наблюдений я разработал для этой книги ряд советов, охватывающих различные аспекты продажи идей и продукции, проведения переговоров, создания, развития и управления предприятиями, управления делами людей и личностей, продвижения вперед и осуществления задуманного.

Такая разбивка по темам несколько сбивает с толку, потому что на самом деле это книга о житейской мудрости, способности активно и результативно использовать интуицию, проицательность и наблюдательность. Данная книга научит вас, как попасть туда, куда вам нужно, и предпочтительно самым коротким путем, даже если для этого придется перепрыгивать через заборы или заходить с черного хода.

Сможете ли вы действительно научиться применять чутье в бизнесе? Возможно, не совсем, но все же вы сможете получить представление о результатах такого интуитивного стиля мышления. Многое из того, что я говорю и делаю в бизнесе, — от самоуничижительных оценок до намеренно провокационных комментариев — имеет целью обеспечить мне небольшое психологическое преимущество над остальными людьми или помочь получить от них как можно больше. В этом суть житейской мудрости: в прикладном знании людей.

Любая ситуация в бизнесе — будь то заключение сделки или просьба о повышении зарплаты, мотивация армии из 5 тысяч торговых агентов или переговоры с

глазу на глаз, приобретение новой компании или полная реорганизация старой — почти всегда сводится к человеческому фактору. И победа неизменно достается тем руководителям, которые обладают тонким знанием людей и умеют его применять.

Объективно оценивая возможности Гарвардской школы бизнеса, можно утверждать, что там не учат тому, чему научить *не могут*, а именно: как научиться разбираться в людях, «прочитывать» их и использовать эти знания для получения того, что вам нужно.

Однако это именно то, чему вас *может* научить данная книга: как «прочитать» человека и повлиять на его мнение о вас, а также применить или приспособить эти знания к любой ситуации в бизнесе.

Разумеется, ситуации в бизнесе полностью одинаковы только в одном — в своей ситуативности. Но при каждой возможности — каждый раз, когда определенное, сознательное действие вызывает однотипную подсознательную реакцию, — я стараюсь представить вам уже готовое прочтение. Основываясь на собственном опыте и наблюдениях, я рекомендую множество конкретных моделей поведения, которые могут быть применены без каких-либо изменений и способны принести немедленные и ощутимые результаты.

Нешаблонность большей части этих советов объясняется не просто стремлением поразить вас оригинальностью, а моей убежденностью в том, что зависимость от общепринятой точки зрения — от старых идей и устарелых методов — это самая большая проблема сегодняшнего американского бизнеса. Управление компанией — это процесс непрерывного разрушения устоявшихся систем и борьбы с условными рефлексами, движения против течения. Люди хотят работать, но их

душат условности, и было бы нереально рассчитывать на интерес читателей, не затронув эту проблему во всех ее многочисленных обличьях.

Бизнесу нужны инновации. Существует постоянная потребность выходить за рамки, исследовать новые просторы, но школы бизнеса, по определению, приговорены к преподаванию прошлого. Такое образование не только увековечивает традиционное мышление; оно душит в зародыше любые попытки новаторства. Однажды я слышал, как кто-то сказал, что если бы Томасу Эдисону пришлось учиться в школе бизнеса, то сегодня мы все читали бы книги при гигантских свечах.

Я написал эту книгу главным образом для того, чтобы заполнить как можно больше пробелов — бреши между образованием в бизнес-школах и эмпирическими знаниями, получаемыми в результате повседневного опыта управления бизнесом и руководства людьми.

За годы существования нашей компании мы принимали на работу многих выпускников Гарварда и других университетов с дипломами МВА. Скажу больше, на заре моей карьеры это было одним из моих самых сильных условных рефлексов: если у тебя проблема, возьми на работу дипломированного управленца. По мере того как мы росли и вторгались в новые области, где у нас не было уверенности или опыта, я самонадеянно рассудил, что в силу своего образования люди с дипломами МВА лучше всего подойдут для освоения этих территорий.

Однако со временем обнаружилось, что диплом магистра иногда в бизнесе может заблокировать способность накопления опыта. Многие из новоиспеченных обладателей диплома МВА, которых мы брали на работу, оказались либо наивными от природы, либо жертвами системы профессионального образования. В результа-

те — полное неумение учиться на примерах из реальной жизни: они не могли правильно «прочитывать» людей или оценивать ситуации и демонстрировали прямо-таки сверхъестественные таланты по части неверных выводов.

Отдавая должное некоторым из работников, следует сказать, что у нас трудится несколько сотрудников с дипломом МВА, которые сумели без проблем приспособиться к условиям реального мира. Но надежды, питавшие меня в молодости, что ученая степень или высокий IQ автоматически свидетельствуют о житейской мудрости, часто оборачивались дорогостоящими ошибками.

Несколько лет назад Гарвардская школа бизнеса на реальном примере нашей компании организовала учебный курс «Управление предприятием нового типа». Когда в рамках этой программы я выступал у них с лекциями, а впоследствии и в школах бизнеса других уважаемых университетов по всей стране, до меня постепенно начала доходить суть проблемы. Даже в формулировке вопросов студенты пытались найти соответствующий параграф из учебника, в который можно было втиснуть любую ситуацию. После этого они надеялись, что стоит лишь нажать на кнопку «итог», как касса выдаст им чек с готовым решением.

Разумеется, ни люди, ни проблемы не укладываются в готовые формы, а сама попытка подогнать их под шаблон искажает реальность восприятия.

В одном старом анекдоте два друга встречаются на улице через двадцать пять лет после окончания колледжа. Один, который был первым на курсе, теперь работает заместителем управляющего местного филиала банка. Другой, который никогда никого не поражал

своими знаниями, стал владельцем компании и мультимиллионером. Когда банковский работник попросил его открыть секрет такого успеха, миллионер сказал, что все проще простого: «Я нашел товар, который можно купить по два доллара, а продать по шесть. Просто поразительно, сколько денег можно сделать на такой наценке».

Я ничего не имею против интеллекта, умственных способностей или, если уж на то пошло, ученых степеней, но они не могут заменить простого здравого смысла, знания людей или житейской мудрости. Подозреваю, что многие в Гарвардской школе бизнеса тоже с этим согласятся. Я не мечтаю ни о чем большем, чем увидеть, как эта книга войдет в список их обязательной литературы.

ЧАСТЬ I

**ЛЮДИ**

# 1 УЧИТЕСЬ «ЧИТАТЬ» ЛЮДЕЙ

Позвольте рассказать вам две истории. Первая — о будущем президенте, вторая — о высокооплачиваемом профессиональном игроке в гольф. Несмотря на то что разрыв во времени между этими историями составляет примерно десять лет, моя память связала их в одно целое.

В 1963 году я прилетел в Париж на турнир по гольфу, где у меня произошли две случайные встречи с Ричардом Никсоном: одна в гольф-клубе, когда он подошел к моему столу, чтобы поговорить с Гэри Плейером, а вторая — несколько дней спустя, когда он остановился поболтать с Арнольдом Палмером и Джеком Никласом, с которыми я ужинал.

Реплики Никсона производили достаточно приятное впечатление. Но меня поразило то, что в обоих случаях он использовал одни и те же слова, пять или шесть совершенно одинаковых предложений. Было похоже, что он разговаривал с куклами, а не с живыми людьми,