

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

Что другие говорят о влиянии этой книги .....	9
Предисловие .....	11
Об этой книге .....	15
Кратко о причинах зорко бдеть и строго следить, а также о самых интересных применениях времени, имеющихся у Дэна Кеннеди – для тех, кто его не знает .....	17
<b>ГЛАВА 1</b>	
<b>Как превратить время в деньги .....</b>	<b>19</b>
Может ли одна цифра изменить вашу жизнь? .....	21
Насколько можно опускаться в оценке своего времени? .....	27
<b>ГЛАВА 2</b>	
<b>Как вогнать кол в сердце вампира, жаждущего высосать ваше время до последней капли .....</b>	<b>31</b>
«Они на совещании» .....	33
В погоне за пустяками .....	36
Ой, сериал начинается! .....	37
Есть ли еще какие-нибудь времясосущие вампиры? .....	38
<b>ГЛАВА 3</b>	
<b>Победить «разрывы продуктивности» раз и навсегда .....</b>	<b>41</b>
Потеряйтесь .....	42
Не берите трубку .....	45
Мобильник .....	47
Факс на автомат .....	51
Заведите бомбу с часовым механизмом .....	55
Делайте занятой вид .....	57

## ГЛАВА 4

**Самое мощное и первейшее в мире правило, и как оно поможет вам преуспеть сверх самых смелых надежд...** 59

- Печальная история доктора, который не знал счета времени ..... 60
- Показательная связь между пунктуальностью и честностью..... 61
- Простой способ произвести приятное впечатление на окружающих..... 63
- Неужели пунктуальность раскрывает даже самые глубокие и темные тайны личности? ..... 65

## ГЛАВА 5

**Волшебная сила, которая делает неудержимым** ..... 67

- Как «маленький человек» напоминает нам о волшебной силе 8000 раз и больше ..... 68
- Как заставить мир дать тебе практически всё, о чем ты просишь..... 70
- Неразрывная связь между планированием времени и внутренней дисциплиной..... 74
- «Успех оставляет подсказки»..... 75

## ГЛАВА 6

**Десять приемов планирования времени, которые действительно стоит применять** ..... 77

- Техника № 1. Приручение телефона ..... 78
- Техника № 2. Минимум деловых встреч ..... 79
- Техника № 3. Абсолютная пунктуальность ..... 80
- Техника № 4. Составление списков ..... 80
- Техника № 5. Всё – на службу своим целям (секрет того, почему в мире не так уж много миллионеров) ... 82
- Техника № 6. Каталог событий..... 85
- Техника № 7. Времяблоки..... 87
- Техника № 8. Минимум внеплановой деятельности ..... 89
- Техника № 9. Польза от «обрезков» ..... 90
- Техника № 10. Подальше от стада..... 91

## ГЛАВА 7

**Как превратить время в деньги, а деньги – в благополучие**..... 93

«С другой стороны...» .....	95
Благополучный человек .....	97
Сколько будет достаточно? .....	99
<b>ГЛАВА 8</b>	
<b>Снова в пути. Не могу дождаться, чтобы снова куда-то податься.</b> .....	101
Затрамбуйте как можно больше дел в каждую поездку .....	102
Время летать? .....	104
Борьба за эффективность в номере отеля .....	110
Связь во время поездок .....	111
Вымирание турагента .....	113
Выходя за порог .....	114
<b>ГЛАВА 9</b>	
<b>Как справиться с информационной лавиной.</b> .....	115
Как вы со всем этим справляетесь? .....	116
Как организовывать идеи и управлять ими .....	121
Как натренированное, подготовленное и настроенное подсознание помогает справиться с информационной лавиной .....	122
<b>ГЛАВА 10</b>	
<b>Уволь себя, найди себе замену, делай больше денег и живи веселей</b> .....	129
«Мы ему переплачиваем, но он этого стоит» .....	130
«Делегируй или топчись на месте» .....	131
Дальше делегирования .....	134
«Мне предложили пожизненный контракт – то есть официально признали мертвым» .....	135
Что делать с высвобожденным временем? .....	137
<b>ГЛАВА 11</b>	
<b>Чертова дюжина идей и подсказок для повышения продуктивности</b> .....	141
С кем поведешься, от того и наберешься .....	141
Маñana .....	142
Как использовать домашний офис для повышения личной эффективности .....	144
Как утонуть в возможностях и успехе .....	147

Краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное мышление.....	148
Устраните помехи.....	149
Дареному коню в зубы не смотри. А садись, держись и мчи галопом .....	151
<b>ГЛАВА 12</b>	
<b>Внутренние процессы пиковой личной эффективности .....</b>	<b>155</b>
Психоканбернетика, или Как повысить ценность своего времени .....	155
Создайте стимулирующую среду.....	157
«Чистый рабочий стол – знак умственного нездоровья».....	159
А теперь о том, что это за штукавина – фэн-шуй.....	161
Наконец, воинственный настрой .....	163
<b>ГЛАВА 13</b>	
<b>Почему год проходит, а прогресса никакого .....</b>	<b>165</b>
Специализация на мелочах.....	168
Чем прошиты самые успешные люди .....	170
<b>ГЛАВА 14</b>	
<b>Личная эффективность в вопросах и ответах.....</b>	<b>173</b>
Об авторе.....	185
Именной указатель .....	189
Безжалостные истины тайм-менеджмента .....	195

## ЧТО ДРУГИЕ ГОВОРЯТ О ВЛИЯНИИ ЭТОЙ КНИГИ

---

«С середины июня я успела перечитать ваш “Жесткий тайм-менеджмент” три раза. И вот какими рекомендациями отсюда я воспользовалась.

Завела разбитое на временные блоки расписание, сократила до минимума разговоры по телефону, группирую звонки, свожу работу каждого дня к определенной цели. Перенесла некоторые дела, такие как моя еженедельная поездка в центр исследований, с часа пик на менее загруженное время. Мой доход за июль составил \$20 000 против планировавшихся \$10 000. Понимаю, что для многих из вас, ребята, это плевое дело. Но для меня это гигантский скачок. И неслыханный для индивидуального предпринимателя, занимающегося генеалогией. «Спасибо» – лишь малюсенькое проявление признательности за такое огромное увеличение продуктивности моего бизнеса».

*Арлин Х. Икл, Генеалогический институт, Юта*

«Люди часто спрашивают меня: “Тони, ты писатель, продажник, проводишь мастер-классы, рулишь столькими фирмами, растишь троих детей, держишь себя в хорошей физической форме. Как ты все успеваешь?” Мой ответ – ваша книга! Я перечитываю ее каждые полгода. Самое удивительное: я все меньше часов работаю, а мой доход продолжает

расти. Ваши советы любого превратят из раба времени в его повелителя».

*Тони Рублески, автор книги «Ментальный захват» (Mind Capture), вице-президент компании Captive Audience Advertising*

«После многих лет в ипотечном бизнесе, как все, от звонка до звонка, круглые сутки семь дней в неделю, я, прочитав вашу книгу, полностью изменила свои методы ведения дел и ограничила общение с клиентами. Благодаря вам я не только стала наслаждаться своей работой и жизнью и увеличила свой доход, но и клиенты стали гораздо лучше себя вести и относиться ко мне с большим уважением».

*Трэйси Толлсон, Аризона*

«Меня зовут Сэм Бекфорд. Мне 33 года. Мы с моей женой Валери открыли нашу первую студию танцев в 1995 году, не имея ни денег, ни инвесторов, ни связей в среде образовательного бизнеса, зато имея долги.

За 8 лет наш бизнес разросся до трех школ с более чем 2800 студентами.

Каждая из них приносит более \$100 000 в год. На данном этапе нам удастся руководить своими студиями и не быть рабами своего бизнеса. Вдобавок каждые полгода мы проводим у себя большие семинары и непрерывно консультируем владельцев других студий.

Большую часть года мы ведем дела из своего домашнего офиса, а в студиях проводим 3–4 часа в неделю, надолго уезжаем отдыхать, и в наше отсутствие все идет гладко.

Дэн Кеннеди стал для меня превосходным учителем и примером не только благодаря его таланту в продажах, но и умению управлять своим временем, бизнесом и жизнью».

*Сэм Бекфорд, Ванкувер, Канада*

## ПРЕДИСЛОВИЕ

---

*Здесь рано позднеет.*

Йоги Берра (известный американский бейсболист,  
автор многих афоризмов)

**Н**ытики и Вилли Ломаны<sup>1</sup> – берегитесь! Эта книга не для малодушных, раболепно учтивых или вянущих без чужого одобрения.

Надеюсь, вы выбрали эту книгу потому, что вы предприниматель и высоко цените свое время и вам постоянно его «не хватает».

Если вы знаете, кто я такой, то у вас есть возможность с помощью этой книги выяснить, как я умудряюсь все успевать. Меня так часто спрашивают – едва ли не каждый, кто узнает, чем я занимаюсь, – как это я все успеваю, что я сел и написал ответ – эту книгу. Если вы не знаете, кто я, то, возможно, ваше любопытство возбудит список моих занятий, размещенный после этого предисловия. Кто меня знает, пропустите этот раздел.

Весьма занятой, иногда бешено занятой предприниматель, вечно сверяющий часы, всюду видящий возможности, но слишком часто окруженный рохлями и резинщиками, я понимаю ваши нужды, желания и огорчения. На что только не приходится тратить время! И вот я пришел сказать вам: чтобы все успевать, придется пойти на чрезвычайные меры. Настолько

---

<sup>1</sup> Вилли Ломан – герой пьесы Артура Миллера «Смерть коммивояжера», который больше всего на свете хотел всем нравиться.

радикальные и крутые, что люди могут засомневаться, в здравом ли вы уме. Это не обычный тайм-менеджмент для офисного планктона или для человека, у которого только одна работа. Эта книга написана специально для тех, кто «и швец, и жнец»: изобретательных и деятельных предпринимателей, которым никак не справиться с соблазном взвалить на плечи еще больше забот. Для тех, у кого слишком много прекрасных идей и слишком мало времени и ресурсов, чтобы воплотить их в жизнь, для тех, кто бежит, а не идет по жизни. Я — это вы, и эта книга для нас.

Разумеется, вы уже убедились, что время — самая большая ценность для предпринимателя. Время на решение проблем. На изобретение, созидание, обдумывание, планирование. На сбор и обработку информации. На подъем продаж, изучение рынка, на управление, на приумножение прибылей. На налаживание связей. Вероятно, не проходит и дня, чтобы вы не сказали, со вздохом откладывая какую-то мысль: «Будь у меня на это хотя бы часок, это изрядно помогло бы моему бизнесу».

Что ж, я подарю вам этот дополнительный час. Но нам предстоит сотворить нечто большее, чем научиться прибавлять лишний часик то тут, то там. Мы решительным образом перестроим ваши взаимоотношения со временем.

У меня за плечами больше 25 лет напряженной, как хождение по канату без страховки, работы в бизнесе: я основывал предприятия, покупал, развивал, продавал, преуспевал и проваливался, в пух и прах разорялся и несказанно богател, помогал клиентам в сотнях различных областей.

И вот единственный «секрет» необычайного личного, финансового и предпринимательского успеха, который я для себя вынес: успех, то есть способность работать максимально продуктивно, зависит от того, насколько умно вы используете свое время и насколько позволяете другим его у вас красть. Так вот,



эта книга — о том, что нужно сделать для наивысшей личной продуктивности.

Уже то, что вы об этом задумались, — большой шаг в верном направлении. Видеть проблему — это полдела. В казино вы даже ради спасения своей жизни не найдете настенных часов, и это не случайно — ребята, выкачивающие из вас деньги, не хотят, чтобы вы осознавали течение времени. Из этого мы делаем полезный вывод: нужно в любой момент четко понимать, что время уходит.

Чувствовать, как уходят минуты и часы, и понимать, на что они у вас уходят, — это преимущество.

Всюду, где работаете, на видном месте прибейте на стену большие часы, которые будут висеть у вас над душой. Если вы подолгу болтаете по телефону — купите и используйте таймер.

Просто осознавать течение времени — мало; есть практические принципы, методы, алгоритмы и приемы, которые позволят самому занятому человеку с самым напряженным графиком отжать немного свободного пространства в расписании, заставить других уважать его ключевые потребности и еще немного выжать из каждого дня. В этой книге я расскажу вам о своих методах. Без сомнения, что-то вас заинтересует, что-то нет, кое-что, возможно, покажется дикостью. И отлично. Хотя в принципе платить консультанту, а следовать лишь тем его советам, которые нравятся, глупо, но в данном случае вы и вправду в кафетерии: берите, что нравится, и толк будет в любом случае.

А сейчас пришло время взяться за работу.

*Дэн Кеннеди*



## ОБ ЭТОЙ КНИГЕ

---

**П**ервое издание этой книги вышло в 1996 году. Верно, уже давненько. За эти 8 лет, то есть 70 080 часов или 4 204 800 минут, в моей жизни многое изменилось. Я перестал, как бешеный, колесить по стране: раньше поездки занимали 20 дней в месяц, теперь – всего 4–5 дней в квартал, а иногда и совсем нисколько. Для этого я полностью реорганизовал свой бизнес и недавно продал одну из своих фирм. Во многих отношениях у меня теперь меньше ответственности, и когда вы будете читать эти строки, несколько сот членов моего клуба Inner Circle<sup>1</sup> уже проводят меня в «полуотставку» в возрасте 49 лет. Заметьте: полу! (Inner Circle Билла Глейзера и Дэна Кеннеди – членская организация, выпускающая информационные рассылки для бизнесменов и предлагающая своим членам другие услуги в зависимости от типа членства, которое бывает «Серебряное», «Золотое», «Золотое +», «Золотое/VIP» и «Платиновое». Далее в книге не раз упоминаются многие члены клуба. См. также [www.dankennedy.com](http://www.dankennedy.com).)

Кроме того, за это время у меня диагностировали диабет, я похудел на 20 кг и держусь в этом весе три года. И пока я борюсь с диабетом с помощью диеты и упражнений – никаких лекарств. Я заметно больше времени и сил уделяю теперь другой своей страсти – беговым лошадям. Я постоянно держу

---

<sup>1</sup> Ближний круг (англ.).

16–20 лошадей, и почти еженедельно сам участвую в заездах. И конечно, я стал на восемь лет ближе к старости. Перефразируя Йоги, позднеет нынче раньше.

Как это все отразилось на моем отношении ко времени, которые я описываю в книге? Практически никак. Вот только разве что ушедшие навсегда годы еще больше убеждают меня беречь время, рачительно им распоряжаться, пользоваться им и обращать свой гнев на любого, кто крадет его у меня, транжирит или дурно использует.

Сказались ли ушедшие годы на моих тактиках обращения со временем? Только сделали их жестче, а меня воинственнее. Может, в каких-то отношениях я стал мягче, рыхлее, но только не в обращении со временем. Так что эта книга вполне передает мои нынешние взгляды и образ действий, она абсолютно применима сегодня и, думаю, даже гораздо более актуальна, чем в год ее написания.

Существенная перемена этих лет – заметно выросшее и растущее дальше число моих клиентов, членов Inner Circle и читателей предыдущих изданий этой книги, которые приняли мои советы – многие поначалу неуверенно, с сомнением и даже с опаской – и на опыте убедились в том, что поступили правильно. Когда я писал эту книгу, я был, скорее, волк-одиночка, но в настоящее издание добавлено много историй, примеров, происшествий и комментариев от других людей, которые выиграли, используя мои принципы.

Я буду рад и вашим комментариям. Можете послать мне факс на номер 602-269-3113. Нет, позвонить мне нельзя. И электронные письма я не читаю. Вы прочтете в этой книге почему.

КРАТКО О ПРИЧИНАХ ЗОРКО БДЕТЬ  
И СТРОГО СЛЕДИТЬ, А ТАКЖЕ О САМЫХ  
ИНТЕРЕСНЫХ ПРИМЕНЕНИЯХ ВРЕМЕНИ,  
ИМЕЮЩИХСЯ У ДЭНА КЕННЕДИ — ДЛЯ ТЕХ,  
КТО ЕГО НЕ ЗНАЕТ

---

**Б**ольшее 25 лет Дэн Кеннеди провел в разъездах: от 120 до 130 дней в году он тратил на поездки, а выступлений и семинаров набегало у него до 70 за год. Вдобавок он консультировал кучу клиентов и управлял одновременно четырьмя фирмами, в одной из которых работало 42 человека, а в другой — только он сам. Восемь лет подряд Дэн писал и публиковал по меньшей мере по книге в год и сверх этого графика написал и издал более ста книг, аудиопрограмм и учебных курсов; все это время вел две ежемесячные рассылки, участвовал в лошадиных бегах и еще устраивал себе по несколько каникул ежегодно.

Теперь у него не столь сумасшедший образ жизни, значительно меньше разъездов. Тем не менее у него 63 клиента в четырех разных консультативных программах, по трем из которых встречи участников проходят 6 дней в году, а по одной — 8 дней в году. В течение года он также тратит один день в месяц на телекоучинг, работает одновременно с 15–20 клиентами, включаясь в деятельность их компаний, пишет рекламные тексты по 200 проектам для 50 с лишним клиентов, 10 раз участвует в семинарах, 30 дней принимает клиентов в офисе, выпускает

несколько информационно-рекламных телероликов, ведет две ежемесячные рассылки, пишет как минимум одну книгу, почти всякую неделю участвует в лошадиных бегах — два вечера или чаще — и еще устраивает себе каникулы.

У него только одна помощница, и она сидит в конторе в другом городе. Он не принимает незапланированные телефонные звонки, у него нет сотового, и он упрямо отказывается использовать электронную почту. Трубку в конторе он поднимает только один день в неделю. И только раз в неделю разбирает входящие факсы и почту.

К нему приезжают предприниматели из Англии, Австралии, Новой Зеландии, Японии, Кореи, Мексики, Аргентины, Канады и из всех уголков США и платят от \$2000 до \$5000 за посещение его интенсивных многодневных семинаров по предпринимательскому успеху, на которых всегда поднимается вопрос времени. Необычное обращение Дэна со временем стало притчей во языцех среди членов Inner Circle и его многотысячной клиентуры, а эта книга позволит вам поближе взглянуть на ключевые принципы и образ мышления одного из самых целеустремленных рачителей времени и продуктивности, которых носила Земля!

Важно отметить, что Кеннеди больше не одинок в использовании этих методов — он вдохновил несметное число бизнесменов и специалистов по продажам коренным образом изменить управление временем и общением с другими людьми. Некоторые их комментарии есть в начале этой книги.

**Нет ничего дороже сегодняшнего дня.**

*Гете*

## ГЛАВА 1

---

# Как превратить время в деньги

*Сотри время между идеей и исполнением,  
и твои мечты станут реальностью.*

Др. Эдвард Крамер, создатель системы личной  
эффективности, известной как «Синхроматика»

**Ч**то такое «предпринимательство», если не превращение ваших знаний, таланта, смелости и пр. — путем траты вашего времени — в деньги?

Начиная уже со следующей главы, мы примемся разбирать конкретные методики, но сначала, я считаю, будет полезным понять, как я дошел до своей философии оценивания времени и как я считаю его цену. Я буду первым, кто скажет вам: философией нельзя питаться, но собственная философия оценки времени вам непременно нужна.

В книгах и на семинарах по тайм-менеджменту авторы и лекторы любят размахивать цветными схемами и графиками, изображающими денежную стоимость каждого рабочего часа в зависимости от вашего дохода или от дохода, который вы хотите получить. Может, и вам доводилось высидеть такой графико-указочный сеанс. Ну, знаете, господин лектор возвыша-

ется на кафедре, ноутбук подключен к проектору под потолком, свет приглушен, и даже есть лазерная указка, чтобы потыкать во все пять секторов разноцветной диаграммы. По расчетам этого лектора, чтобы заработать в год \$200 000, работая по 8 часов в день 220 дней в году, нужно зарабатывать \$113,64 в час.

На схеме это выглядит красиво. И каждый в зале деловито подсчитывает, сколько должен стоить его час. Тот, кто хочет заработать \$100 000 в год, вычисляет: \$56 в час – о, да это я могу. Любой сантехник, дантист, бухгалтер, продавец, большинство бизнесменов скажет – проще простого.

*К сожалению, все это – всего лишь бизнес-тренерское фуфло.*

И вот почему. Эти подсчеты основаны на восьмичасовом рабочем дне. Восемь часов в день. Но нет на Земле ни единой души, которая продуктивно проводит все 8 часов рабочего дня. Такого и близко не бывает. Видите ли, рабочий час – это одно, а продуктивный час – или, как я его называю, *оплачиваемый час* – это совсем другое. Дальше в книге вы найдете определение продуктивности, которое, возможно, захотите использовать для расчета своего числа оплачиваемых часов.

Конечно, если вы адвокат, для вас этой разницы не существует. Кажется, адвокаты выставляют счет за все свои часы, продуктивные или нет. Родни Кингу, который прославился тем, что его избили лос-анджелесские копы, адвокаты выставляли счет за время, проведенное у Кинга на вечеринке, и даже за время, потраченное на обдумывание дела за рулем.

Анекдот в тему: тридцатипятилетний адвокат в полном здравии скоропостижно умирает. У входа в Рай он видит святого Петра и принимается его убеждать: «Вы что-то на-



путали. Мне еще рано!» Петр глядит в свои бумаги и отвечает: «Нет, сэр. Судя по количеству часов, за которые вы выставили счет, вам 113 лет и мы даже немного опоздали». Но то *адвокаты*.

А мы, остальные, можем зарабатывать только в действительно продуктивные часы.

## Может ли одна цифра изменить вашу жизнь?

Что ж, давайте вернемся к нашей математической игре и представим, что \$200 000 это ваш *желаемый базовый заработок* (позже мы обсудим, что означает этот термин). Сколько часов из вашего времени будут действительно продуктивными, принесут доход? И сколько уйдет на другие цели: на переезды, заполнение бумаг для государственных органов, беседы с дилерами, опорожнение мусорной корзины и т. п.? Давайте предположим, что продуктивна лишь треть вашего времени. И это еще довольно много! Издательство Fortune опросило около пятисот генеральных директоров и узнало, что у них их среднее продуктивное время составляет 28 минут в день. Ли Якокка (американский менеджер и промышленник, был президентом Ford Motor Company и председателем правления корпорации Chrysler) однажды сказал мне, что, по его наблюдениям, лучшие генеральные директора продуктивно работают не больше 45 минут в день, а остальное время изо всех сил отмахиваются — впустую, как перепуганный путник от напавшего на него роя пчел, — от разной бессмысленной лабуды.

Но у нас пусть будет одна треть. Грубо, из трех часов набирается один «оплачиваемый». Поэтому за этот час вы должны заработать  $\$113,64 \times 3 = \$340,92$ . С такой цифрой вы заработаете \$200 000 в год.

У меня «управляющая цифра» немного больше, но если бы она равнялась 340,92, как оно и было пару лет назад, то вот как бы я поступал.

Во-первых, я постоянно держал бы ее в голове. Стоит ли то, что я делаю сейчас, 340,92 в час и нужно ли продолжать это делать?

Во-вторых, это помогает измерить, сколько времени у меня отнимают другие: двенадцатиминутный телефонный разговор, например, будет мне стоить 68,18. Страшно полезное упражнение. Заставляет мыслить категориями «вложений» и «затрат». Помогает *подсчитать* все, что происходит в вашей жизни.

В-третьих, эту цифру я бы взял как нижнюю цену моих непосредственно оплачиваемых часов, которую я беру за семинары, консультации, создание текстов на заказ и пр. Всякий, кто не сидит на фиксированной зарплате, должен к любой работе применять эту нижнюю цену, чтобы установить сумму гонорара или решить, стоит ли вообще за эту работу браться.

В 1996 году, когда вышло первое издание этой книги, я брал с клиентов примерно \$3500 за написание рекламного текста или продающего письма. Сегодня я беру от \$15 000 до \$21 000 до двукратно большей суммы плюс роялти. Но допустим, я все еще беру с клиента \$3500 за текст. Наивные скажут, что это \$3500 прибыли. В конце концов, я же не понес никаких материальных издержек, а просто сидел и думал, а потом включил компьютер и написал пару страниц. Если вы будете так думать, вам никогда не заработать больших денег. Если у меня на написание рекламы ушло 6 часов, то я ЗАТРАТИЛ 6 раз по \$340,92, то есть \$2045,52. И если я потрачу в два раза больше времени, то сработаю в минус.

Если ваш бизнес заставляет вас много ездить, подумайте еще вот о чем. Сейчас я живу в двух разных местах. Если я в Финиксе, то деловая встреча в Лос-Анджелесе займет максимум два дня;

полдня на дорогу, день на встречу, полдня обратный путь. Может, выйдет меньше. Но если я в Кливленде, то встреча в Лос-Анджелесе отнимет полных три дня. На целый день больше. Берем управляющую цифру, \$340,92 в час, и видим: поездки на встречу становятся ДОРОЖЕ на \$2727,36.

Я привык все время об этом думать. Например, в момент написания этих строк мой минимальный гонорар за однодневную консультацию составляет \$8300 (плюс расходы), если я еду к клиенту. Но только \$7800, если клиент приезжает ко мне. Почему? Потому что пребывание дома приносит мне доход! Я покупаю время. Я годами практиковал «дорожную разницу» в гонораре, но потом в 2002 году я просто взял и перестал ездить к клиентам и назначаю им встречи в городах, где сам живу.

Многие из моих клиентов и членов Inner Circle в том или ином виде используют «дифференциальные формулы» для расчета своих гонораров. Один адвокат, Мэйс Ямпольский, назначает самую высокую цену за персональное ведение дела, цену ниже, если передает дело своему сотруднику и только координирует его работу, и самую низкую цену, если только консультирует вашего адвоката.

Дантист Чарльз Мартин выставляет разную цену в зависимости от того, сам ли он лечит вам зубы или это делает один из его докторов.

Много лет назад я работал торговым агентом, и вот, объезжая потенциальных покупателей, сообразил, что могу добавить два, три, четыре или пять визитов в день, если удачно проложу маршрут. И даже если я продаю в два раза хуже конкурента, я заработаю не меньше, если в два раза лучше него продумаю маршрут и «нанизаю» больше клиентов на одну поездку. Сегодня, покупая билет на самолет, я «нанизываю» как можно больше полезных занятий на одну поездку. Подробнее об этом мы поговорим в главе 8.

Я пишу и консультирую на дому и не езжу офис – экономя время на дороге, я зарабатываю больше.

Я приучил себя садиться за работу через 15 минут после пробуждения. Если бы я ездил в офис, к этим 15 минутам добавлялись бы полчаса-час на дорогу и еще 15 минут в офисе, чтобы настроиться на работу. И не забудьте дорогу домой.

В бизнесе нужно всегда добиваться максимальной эффективности действий, искать, куда можно вставить рычаг. В аспекте производительности труда ваш рычаг – разница между базовой стоимостью часа вашего времени и суммой, которую за час приносит работа. Хороший способ оценки собственной продуктивности – измерять и отслеживать эту разницу час за часом целую неделю.

Теперь давайте вернемся к термину «желаемый базовый заработок». Вы сами себе босс, сами себе платите зарплату и сами решаете сколько. Для большинства предпринимателей эта сумма – всё, что осталось! Это опасная ошибка, и вот почему: во-первых, такой подход указывает на отсутствие плана и, во-вторых, это значит, что вы платите себе в последнюю очередь, а именно такая практика доводит до разорения очень многих бизнесменов.

Так что давайте перевернем ваш бизнес с ног на голову и начнем с планирования. Вам нужно решить, сколько денег вы будете изымать из бизнеса в этом году на свою зарплату, надбавки, пенсионные вклады и пр. Назовите эту сумму.

*Знаете что? Восемь из десяти предпринимателей, которых я спрашиваю, не могут сказать мне эту сумму.*

В любом случае, если вы не определили сумму желаемого базового заработка, вы не сможете подсчитать, сколько

должно стоить ваше время, а значит, не сможете принимать верные решения о том, на что его употреблять, а это, в свою очередь, означает, что вы никак не управляете ни своим бизнесом, ни жизнью в целом. Вы блуждаете без цели. *Вы этого хотите – просто блуждать и довольствоваться тем, что лежит на дороге?*

Но, может быть, ваш бизнес не позволяет четко «вырезать» оплачиваемые часы, как мне позволяет мой? Поможет ли вам моя метода? Еще как, и притом для вас она будет еще ценнее, чем для меня.

Предположим, у вас шесть магазинов. В каждом свой управляющий. Ого, все непросто. Что ж, нужно решить, какую часть доходов вашего бизнеса будут приносить вам управляющие независимо от того, работаете вы или спите, и какая часть – только ваша.

Предпринимателю надо помнить о том, зачем существует бизнес. Многие напрочь это забывают. Предназначение бизнеса — сделать его хозяина богатым. Первейшая обязанность бизнесмена — получать деньги от бизнеса, а не крутить их там или, еще того хуже, все время вкладывать.

Если вам нужно минимум \$500 000, и это число наполовину зависит от вас, то ваша цель — \$250 000.

Для меня это вполне точно. Вы можете счесть такую оценку слишком грубой. Ничего страшного. Уверяю вас: вычислить какую-то цифру, даже путем весьма приблизительных вычислений, все равно гораздо лучше, чем обходиться без всякой цифры. Обладание этой цифрой настолько дра-

матично изменит многие ваши решения, привычки и людей, с которыми вы связаны, и выигрыш будет столь велик, что присутствие пары технических погрешностей в исходной формуле, по которой искалась ваша цифра, не сыграет никакой роли. Теперь, хотя бы для поддержания разговора, вычислите СВОЮ цифру желаемого базового заработка на следующий полный календарный год (см. таблицку 1.1). Поделите его на число рабочих часов. Затем учтите соотношение продуктивных и непродуктивных часов. Если вы не знаете точнее, используйте коэффициент, который я брал для примера, — умножайте на три.

**Табличка 1.1**

Желаемый базовый заработок:	\$ _____
Делить на (220 дней × 8 = 1760) число рабочих часов в году	÷ _____
= Сумма минимального заработка за час	\$ _____
Умножить на коэффициент продуктивности	× _____
<hr/>	
= Сколько должен стоить один час вашего времени	\$ _____

Теперь у вас есть цена собственного часа. Разделить на 60 — цена минуты.

Эта циферка может изменить всю вашу жизнь.

Подобно тому, как только инфаркт или похожая беда — в моем случае диагностированный диабет — могут заставить человека сменить диету и начать заниматься спортом, многие решения дадутся много легче, если у вас перед глазами будет эта цифра. Когда она маячит перед носом, уже не так просто обмануть себя. Я советую буквально смотреть на эту цифру, пока она прочно не засядет в голове. Напишите «\_\_\_ долларов в час» (подставьте свою цифру) на ярких разноцветных карточ-

ках 10 × 15 см, и прикрепите их на видных местах там, где работаете, чтобы почаще замечать и читать.

Если обобщить, то, имея перед носом эту цифру, сразу думаешь о двух изменениях в своей деловой жизни.

Во-первых, ты решаешь, что нужно держать рядом только тех людей, которые понимают и уважают ценность твоего времени и ведут себя соответственно. Это непростое понимание. И со временем оно слабеет. Близкое знакомство порождает фамильярность. Так что вам придется время от времени заново требовать уважения. И выталкивать из своих бизнес-отношений тех, кто не ценит ваше время. Если вы позволите болтаться поблизости людям, которые не понимают цены вашего времени и не уважают ее, у вас нет шанса выжить.

И, во-вторых, ты решаешь избавиться от необходимости делать то, что не приносит и не может принести тех денег, которых стоит твой час, — пришло время переложить эту необходимость на других.

### Безжалостная ИСТИНА № 1

Если сам не знаешь цену своему времени,  
не ожидай, что его будут ценить другие.

## Насколько можно опускаться в оценке своего времени?

Я вырос в Огайо, где люди проводят свои выходные, сгребая снег зимой, подстригая траву весной и летом, сгребая листья осенью. Меня всегда бесило, если я, проезжая, замечал кого-ни-

будь из своих торговых агентов за сгребанием или подстриганием. «Черт возьми, – думал я, – если ты настолько не ценишь свое время, что не готов заплатить \$5 соседскому мальчишке за тупую работу, тебя осталось только пристрелить. К тому же ты лишаешь мальчишку законного заработка».

Поселившись в Аризоне, я думал, что там песок, камни и кактусы. Нечего сгребать и подстригать. И что же? Некоторые чудики привозят туда свою траву, всюду сеют, а потом проводят дни либо за поливом, либо за подстриганием. А другие, у кого «пустынная лужайка», постоянно рыхлят на ней гравий, как коты в туалете!

Какой вывод я сделал из всего этого? У большинства людей всегда найдется способ увильнуть от продуктивной деятельности, и они всегда предпочтут тупо убивать свое время, даже если им придется для этого работать!

Что ж, мою систему оценки времени можно ужать до одного суждения: ни один час моего рабочего времени не может стоить дешевле установленной суммы; я, как только могу, обеспечиваю и защищаю ценность своего часа, и берегись всякий, кто вздумает мне в этом мешать.

Для продавцов важен еще один аспект – «проектная ценность», или «цена возможности», или «оценочная стоимость». Иначе говоря, «нечто» должно стоить как минимум X долларов, какое бы значение X вы себе ни установили, чтобы вы просто задумались о нем или согласились иметь к нему какое-то отношение. Это правило усвоили многие из моих самых успешных клиентов, и теперь у них есть своя лакмусовая бумажка, чтобы быстро и решительно ответить на предложение «да» или «нет».

Таков, например, Мэтт Фьюри, который лишь несколько лет назад открыл свое дело, взяв за минимум проектной ценности \$10 000: будь то разработка нового продукта или новая маркетинговая кампания, планируемая прибыль должна быть



не меньше \$10 000, или он пас. Сегодня его минимум — \$100 000. Мэтт понял мудрость: если ты увидел возможность, это еще не значит, что стоит ей пользоваться, если что-то можно сделать, это еще не значит, что это нужно делать именно тебе.

Многие продавники цепляются за клиентов, которые отнимают у них гораздо больше времени, чем сами стоят. Большинство предпринимателей берутся за проекты, пожирающие гораздо больше времени — предпринимателя или его наемных работников, чем могут окупить. Я брался за такие проекты столько раз, что всего не упомнишь. Но я с каждым годом все лучше научаюсь НЕ связываться с такими сюжетами. Моя подруга Ли Милтиер, бизнес-тренер и ведущая моей аудио-программы «Миллионер-отступник» (больше узнать о ней и ее ежегодном семинаре можно на сайте [www.renegademillionaire.com](http://www.renegademillionaire.com)), для напоминания подарила мне на 49-й день рождения настенную табличку, которая гласит:

Другой бизнес Дэна — ООО «Тогда Казалось, Что Дельце Выгорит».

