

# ТИЛМАН ФЕРТИТТА

бизнес-магнат и владелец  
клуба НБА «Хьюстон Рокетс»

## ЗАТКНИСЬ И СЛУШАЙ!

СУРОВАЯ ПРАВДА  
О БИЗНЕСЕ,  
КОТОРАЯ ГАРАНТИРУЕТ  
ВАМ УСПЕХ

NEW YORK  
TIMES  
BESTSELLER

**Тилман Фертитта**  
**Заткнись и слушай! Суровая**  
**правда о бизнесе, которая**  
**гарантирует вам успех**

*epub*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=68932065](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68932065)*

*ООО «Поняпу»; 0101*

*ISBN 978-985-15-5361-3*

### **Аннотация**

Эта книга – настоящая дорожная карта для предпринимателя, показывающая путь к вершине карьерного роста и чувству удовлетворенности. В ней описываются принципы, которые следует изучать и которых должны придерживаться бизнесмены, менеджеры и руководящие работники любого уровня, стремящиеся вывести свою компанию на новый этап. Прочитав книгу до конца, вы будете точно знать, что делаете правильно, а что не очень, когда управляете бизнесом, а если вы еще только начинаете свое дело, она поможет вам настроиться на успех.

Для начинающих и опытных предпринимателей, а также для всех, кто пока лишь чувствуют в себе потенциал для открытия собственного дела.

# Содержание

Отзывы	7
Предисловие	10
Слова благодарности	13
Введение	16
Часть 1	22
Глава 1	23
Конец ознакомительного фрагмента.	30

**Тилман Фертитта**  
**Заткнись и слушай!**  
*Суровая правда о*  
*бизнесе, которая*  
*гарантирует вам успех*

Перевод с английского выполнил Павел Самсонов по изданию: Tilman Fertitta. Shut Up and Listen! Hard Business Truths that Will Help You Succeed. – HarperCollins Leadership.

Издание охраняется законом об авторском праве. Нарушение ограничений, накладываемых им на воспроизведение всей этой книги или любой ее части, включая оформление, преследуется в судебном порядке.

Обложка – Анатолий Лазар

Copyright © 2019 by Tilman Fertitta

Published by arrangement with HarperCollins Focus, LLC.

All rights reserved.

© Перевод, оформление, издание на русском языке. ООО «Попурри», 2023

\* \* \*

A black silhouette of a man's head with short, spiky hair. The text is centered within the silhouette.

**ТИЛМАН ФЕРТИТТА**

**ЗАТКНИСЬ  
И СЛУШАЙ!**

**СУРОВАЯ ПРАВДА  
О БИЗНЕСЕ,  
КОТОРАЯ ГАРАНТИРУЕТ  
ВАМ УСПЕХ**

# ОТЗЫВЫ

*Месседж Тилмана адресован не только занятым в бизнесе. Такой подход к вопросам лидерства, служения, важности понимания своих сильных и слабых сторон может пойти на пользу всем, от младшего персонала до высокопоставленных руководителей.*

*Арт Асеведо, начальник полиции Хьюстона в штате Техас и президент Ассоциации начальников полиции крупных городов*

*Хочется снова и снова перечитывать и переосмысливать нестареющие уроки Тилмана для бизнесменов.*

*Том Брэди, шестикратный победитель Супербоула, четырехкратный MVP Суперкубка, трехкратный MVP НФЛ*

*Крутость Тилмана громко и явственно проявляется на каждой странице, когда он объясняет, что нужно сделать, чтобы добиться успеха.*

*Джеймс Харден, суперзвезда и MVP «Хьюстон Рокетс» (НБА)*

*Тилман убедительно рассказывает о том, как построить предприятие и как управлять им. Если вы хотите поднять свой бизнес на новые высоты, эта книга для вас.*

*Скотт Келли, бывший астронавт НАСА*

*Примите во внимание каждый урок и каждый*

*совет из этой новаторской и очень умной книги. Тилман изменил траекторию развития Хьюстонского университета, и он точно так же может изменить течение вашей жизни.*

*Рену Хатор, ректор Системы Хьюстонского университета,  
ректор Хьюстонского университета*

*Тилман не просто разбирается в бизнесе; благодаря своей редкой способности видеть мир глазами других людей он понимает, чего хочет клиент.*

*Майкл Милкен, глава Института Милкена*

*Мистер Фертитта высказывает замечательные идеи, которые можно применять для управления предприятиями и людьми и которые охватывают все отрасли деятельности и все культуры.*

*Яо Мин, бывший игрок «Хьюстон Рокетс» и участник «матчей всех звезд» НБА*

*Как только принципы этой книги станут частью вашего мышления и вашей культуры, вы достигнете успеха.*

*Стефани Руле, ведущая телеканала MSNBC, корреспондент NBC News*

*Тилман делится секретами о том, как добиться успеха на высококонкурентном рынке, чем бы вы ни руководили – малым бизнесом или спортивной командой с многомиллиардным оборотом.*

*Адам Сильвер, комиссар НБА*

*Я много раз наблюдал уникальные бизнес-стратегии Тилмана в действии. В книге они излагаются таким образом, чтобы их не только было легко понять, но и можно было использовать в любой сфере бизнеса.*  
Брайан Салливан, ведущий CNBC

# Предисловие

На протяжении более чем четырех десятилетий я занимался тем, что рассказывал о величайших спортсменах и чемпионах, которых когда-либо видел мир, брал интервью у таких легенд, как Мухаммед Али, Том Брэди, Майкл Джордан и Майкл Фелпс. Самоотверженность, преданность делу, трудолюбие, честность, интеллект, воображение, стремление к совершенству и доброе сердце сделали их мировыми кумирами.

Те же принципы применимы и в бизнесе. Думаю, я догадываюсь, почему вы читаете эту книгу. Вы хотите поучиться уму-разуму у настоящего бизнес-чемпиона.

Тилман Фертитта поднялся на вершину горы и сияет оттуда как один из величайших победителей в истории бизнеса.

Если вы профессионально занимаетесь бизнесом, вы наверняка знаете Тилмана как собственника компании Landry's Inc. и множества отелей, ресторанов и казино, которыми эта компания владеет и управляет, или, может быть, знаете его по его шоу «Покупатель на миллиард долларов» на канале CNBC. Если вы фанат спорта, вы можете знать его как владельца баскетбольного клуба «Хьюстон Рокетс» – или как председателя попечительского совета Хьюстонского университета, где он помог поднять как образовательные,

так и спортивные достижения на новые высоты.

Если бы вы знали Тилмана лично, как знаю его я, то вы были бы в курсе, что и сегодня он занимается всеми своими предприятиями и проектами с такой же страстью и энергией, как и при открытии своего первого ресторана более тридцати пяти лет тому назад. Несмотря на все уже достигнутые успехи, он продолжает работать с таким драйвом, словно это его первый рабочий день. Тилман никогда не довольствуется достигнутым, ему неведома самоуспокоенность, и в его отношениях с клиентами не бывает недостойных внимания мелочей. Нет никаких сомнений: Тилман как никто знает, что нужно для того, чтобы запустить успешный бизнес и им управлять. Он знает, как мотивировать тех, кто с ним работает, и всегда показывает личный пример. Он внушает людям уверенность в себе и наделяет их необходимыми полномочиями, чтобы они могли проявить себя с лучшей стороны. Он верит в себя и поэтому способен доверять окружающим. На самом деле найдется немного людей, к которым вы могли бы обратиться и которые лучше Тилмана знают, что нужно для успеха в бизнесе.

В книге «Заткнись и слушай!» Тилман делится своими секретами и стратегиями, которые помогли ему самому преуспеть, и он делает это в таком грубовато-юмористическом стиле, который непременно понравится читателям. Тилман выявляет общие слепые зоны, которые могут вводить в заблуждение предпринимателей, и предлагает проверенные

стратегии, которые помогут преуспеть. Я знаю мало людей, которые могли бы сказать то, что говорит Тилман во «Введении»: «Вам может казаться, что вы знаете, что делаете, но я намерен показать вам то, чего вы не знаете», – и сдержать свое обещание.

Я настоятельно рекомендую вам «заткнуться и слушать»! Мудрые и практичные идеи, которые излагает Тилман в этой новаторской книге, складываются в мощную комбинацию, которую бизнесмены всех мастей будут обдумывать и с благодарностью вспоминать еще долгое время после первого прочтения. Это уроки бизнеса на всю жизнь, готовая карта успеха, с помощью которой вы сможете разобраться в своем бизнесе и присоединиться к автору на победном пьедестале.

*Джим Грей,  
спортивный журналист, репортер и продюсер,  
обладатель премии «Эмми»*

# Слова благодарности

Я не смог бы написать эту книгу без поддержки всей моей семьи. Мои родители, Вик и Джой, а также Пейдж, Майкл, Патрик, Блейн и Блейк, мои братья Джей и Тодд уже наслушались от меня всех «тилманизмов» из этой книги и не только их.

Я хотел бы поблагодарить тех, кто рецензировал эту книгу в процессе ее написания и редактирования, в том числе Патрика Фертитту, Майкла Фертитту, Стива Шейнтала, Дэнси Уэр, Мелиссу Радович и Дэша Кольхаузена. Мой редактор Лавай Лаветт был катализатором этой книги, и он был рядом со мной на каждом этапе, помогая сделать ее максимально успешной.

Особо я хочу поблагодарить всех тех, кто нашел время, чтобы внести свой вклад в раздел этой книги под названием «Тилман, которого я знаю», в том числе Рича Хэндлера, Дэйва Жакена, капитана Марка Келли, капитана Скотта Келли, Майкла Милкена и доктора Рену Хатор.

Наконец, если бы не самоотверженность всех моих сотрудников из Landry's, Golden Nugget и Rockets, мне не удалось бы построить свою организацию такой, какой она является сегодня, и не было бы книги, которую стоило бы написать. Я часто хвастаюсь тем, как мне повезло, что со мной осталось так много сотрудников, имеющих многолет-

ний стаж. Я воспринимаю их самоотверженность как величайший комплимент. Я особенно хочу поблагодарить следующих руководителей, которые работают со мной уже около двадцати лет. Это:

Энди Александер

Кит Бейтлер

Шах Гани

Стив Гринберг

Джерри Дель Прете

Ронда Деполис

Джим Дюфо

Джефф Кантуэлл

Керри Карр

Бретт Келлерман

Ники Кинан

Лори Киттл

Говард Коул

Джеймс Крамер

Джули Либельт

Рик Лиём

Скотт Маршалл

Марк Монсма

Дон Ракоски

Келли Робертс

Кэти Руис

Линн Смолл

Дина Стагнер  
Стефани Таллент  
Карим Тамир  
Терри Терни  
Тим Уитлок  
Ричард Флауэрс  
Стив Шейнтал  
Пол Шульц

На этой странице недостаточно места, чтобы перечислить сотни других сотрудников, которые проработали со мной много лет, но всем тем, кого я не назвал на этой странице, тоже большое спасибо за преданность.

# Введение

Если у вас свой бизнес, или вы планируете начать свое дело, или, может быть, хотите сделать карьеру и подняться по корпоративной лестнице, тогда вы обратились по адресу. А теперь заткнитесь и слушайте, и я помогу вам сделать ваш бизнес настолько успешным, насколько это вообще возможно.

Меня зовут Тилман Фертитта. В списке Forbes 400 я занимаю 153-ю строчку среди самых богатых людей Америки. Я единственный владелец и основатель Fertitta Entertainment, организации, которая владеет и управляет ресторанами, отелями, парками развлечений и аквариумами. Возможно, вам известны некоторые из моих ресторанных брендов, включая Mastro's, Morton's The Steakhouse, Rainforest Café, Chart House, Bubba Gump Shrimp Co., Landry's Seafood House, Saltgrass Steak House и тридцать пять других наименований. В общей сложности мне принадлежит более шестисот ресторанов. Я также владею пятью казино и отелями под вывеской Golden Nugget. И как будто этого было мало, я еще выступил в роли ведущего в реалити-шоу под названием «Покупатель на миллиард долларов» на канале CNBC.

Да, кстати, если вы не знали, я также являюсь владельцем клуба «Хьюстон Рокетс» Национальной баскетбольной ассоциации.

Это огромный путь, который начался с одного ресторана в тexasском городке Кейти. И в этой книге я хочу поделиться некоторыми ключевыми идеями и стратегиями, которые я использовал для создания империи развлечений и гостеприимства, охватившей весь земной шар.

Но начать я хотел бы с предупреждения: *будьте как я — никогда, никогда не переставайте беспокоиться о своем бизнесе.*

Почему?

Потому что, когда речь идет о бизнесе, как и почти обо всем остальном в жизни, на каждую задницу найдется своя дубинка.

И никогда не знаешь, откуда она появится и когда.

Я действительно в это верю. Как бы хорошо ни шли у вас дела и как бы вам ни казалось, что у вас все схвачено, помните одну простую вещь: прямо сейчас над вашей задницей уже взметнулась дубинка.

Под дубинкой я подразумеваю то, что всегда есть какая-то злая сила, нечто нацелившееся навредить вашему успеху и помешать росту вашего бизнеса. Может, появится кто-то с лучшим продуктом или предложением, чем у вас. Как гром среди ясного неба, может грянуть судебный иск, который только и ждет своего часа. Может измениться экономическая ситуация. Банк, на который вы рассчитываете, может отказать вам в кредите. Могут вступить в силу новые законы или постановления правительства. Могут взломать ваш

компьютер. Да и о возможных терактах беспокоиться в наши дни – совсем не лишнее.

Когда происходит что-то плохое, лучший способ поведения – это действовать достаточно быстро, чтобы свести негативные последствия к минимуму. Но вы не должны закрывать глаза. Вы должны заранее беспокоиться, предвосхищать, планировать и проявлять инициативу. Почему? Потому что дубинка появляется из тех слепых зон, которые неизбежно возникают у каждого из нас, пока мы жонглируем множеством жизненных ролей, которые берем на себя, и разрываемся между всеми делами, которыми необходимо заниматься для успешного ведения бизнеса.

Самоуспокоенность и чрезмерная самоуверенность неизбежно приводят к тому, что мы перестаем обращать внимание на важные детали.

---

**«Вам может казаться, будто вы знаете, что делаете, но я намерен показать вам то, чего вы не знаете».**

---

Люди постоянно спрашивают меня: «А чего боитесь вы?» Я отвечаю, что ничего не боюсь, но обо всем *беспокоюсь*. Это один из важных аспектов того посыла, который я пытаюсь донести до бизнес-лидеров, студентов, своих сотрудников и

предпринимателей, участвующих в моем телешоу «Покупатель на миллиард долларов». Я считаю своим долгом объяснять предпринимателям, что при всей привлекательности предложений, которые они мне делают, или продуктов, которые они рекламируют, всегда есть какие-то моменты, которые бизнесмены упускают из виду, и это вредит их предприятию.

Поэтому, как следует из самого названия книги, наш следующий шаг будет очень простой: *заткнитесь и слушайте*.

У меня в запасе есть много идей, которыми я хотел бы с вами поделиться. И вы будете рады, что узнали о них, что уделили им внимание.

Книга разделена на пять частей, в каждой из которых рассказывается о важных вещах, слепых зонах, которые могут погубить ваш бизнес, если вы не позаботитесь о них. Вот они, по порядку:

1. Гостеприимство («Если они желают яичницу-болтунью...»).
2. Что там с вашими цифрами?
3. Правило 95:5 – какова ваша «пятерка»?
4. Замечайте возможности и хватайтесь за них.
5. Станьте лидером.

В каждой части представлены конкретные стратегии и идеи, которые помогут вашему бизнесу выйти на новый уровень. А если я хочу подчеркнуть что-то особенно важное, это выносится во врезку с заголовком «Слушайте!».

В бизнесе очень важно всегда оставаться реалистами – в отношении своего продукта, конкурентов и самих себя. Вы должны понимать все, что вы делаете, и каждое решение, которое вы принимаете, должно быть осознанным. Эта книга поможет вам лучше разобраться в своих сильных и слабых сторонах и осознать, какие действия вам следует предпринять в этой связи. С абсолютной честностью признавайтесь сами себе, чего вы не знаете и не понимаете, – и думайте, можно ли это как-то исправить. (Как я люблю повторять, я не собираюсь выходить на площадку и учить самого ценного игрока НБА Джеймса Хардена выполнять бросок в прыжке!)

Я поделюсь самыми простыми стратегиями и идеями, которые я использовал в собственном бизнесе и которые вы тоже можете применить. Эти стратегии помогут вам добиться того успеха и прорыва, который вам нужен, причем это касается как новичков в бизнесе, так и тех, кто занимается этим уже много лет.

Каждая глава завершается «Резюме Тилмана». Так я называю краткое и удобное для повторения резюме основных моментов, которые были рассмотрены в данной главе. Это удобный способ снова сфокусировать внимание на ключевых идеях. В конце книги вы найдете небольшой бонусный раздел под названием «Тилман, которого я знаю». В этом разделе я предоставляю слово моим друзьям, у которых есть собственные соображения о том, что я за человек и что такого я сделал, чтобы добиться успеха.

Эта книга не учебник. Это сборник стратегий, которые я сам испытал – как в хорошие, так и в плохие времена. Как вы узнаете позже, в моей жизни тоже были деньки, когда казалось, что весь мой мир разваливается на части. И эти самые стратегии, застрявшие у меня в голове, помогли мне выстоять и не поднять белый флаг, когда это казалось едва ли не единственным вариантом.

Фундаментальные концепции, которыми я делюсь, помогли мне преуспеть. В бизнесе нет «Оскаров», «Грэмми» или Суперкубков, но есть список Forbes 400, а в нем есть я. Я верю, что мои идеи и стратегии могут помочь и вам добиться успеха независимо от того, каким конкретно бизнесом вы занимаетесь. Если вы хотите зарабатывать деньги, вам нужно прочитать эту книгу.

Несмотря на все мои успехи, я каждый день озираюсь, чтобы вовремя заметить дубинку, опускающуюся на мою задницу. Небольшую порку я мог бы выдержать, но по-настоящему сильный удар дубинкой не хотелось бы проморгать.

Думаю, и вам тоже.

Поэтому я и говорю вам как можно мягче и нежнее: *заткнитесь и слушайте!*

Давайте же начнем.

# **Часть 1**

## **Гостеприимство («Если они желают яичницу-болтунью...»)**

Любой успешный бизнес в том или ином смысле строится на гостеприимстве.

Проблема в том, что многие предприниматели об этом не задумываются. А если и задумываются, то не уделяют этому вопросу того внимания, какого он заслуживает.

Гостеприимство может оказаться той гранью, которая отделяет успех вашего бизнеса от его краха. В этой части мы поговорим о сущности гостеприимства и о том, почему оно так важно для вашего бизнеса и как преодолеть те препятствия, которые мешают вам быть более гостеприимными – всегда и во всем.

# Глава 1

## Гостеприимство нужно в любом бизнесе

Мы все бывали в подобных ситуациях. И это реально бесит.

Потому что такое случается. И часто.

Сейчас 11:02 утра. Может быть, вы только что закончили важную встречу или только что прибыли из аэропорта, но вы заходите в ресторан и заказываете яичницу-болтунью.

Что же вам отвечают? Выберите сами:

«Извините, но завтрак можно заказать только до одиннадцати».

«Мы подаем яйца только на завтрак».

«Кухня переходит на обеденное меню».

«Вот если бы вы пришли хотя бы на пятнадцать минут раньше...»

Какие бы слова ни изливались из уст официанта, смысл один и тот же: *ничем не можем помочь*.

Как говорилось выше, всем нам приходилось сталкиваться с этим. И, как я уже сказал, это реально бесит. Вы же не просите приготовить вам вафли, испечь блины или сделать яйца пашот. Вы даже бекон не просите (хотя у них, вероятно, есть немного бекона в запасе, который они могли бы разо-

греть за несколько минут и собрать в клуб-сэндвич).

Вы всего лишь просите, чтобы кто-нибудь на кухне взял сковороду, поставил ее на конфорку и взболтал пару яиц. Но официант обращается с вами так, как если бы вы пытались заказать утку по-пекински, да еще приготовленную шеф-поваром, срочно доставленным из самого Пекина.

Возможно, вы попытаетесь поспорить с персоналом о том, что ведь это так просто – разбить пару яиц на сковороду и взболтать. А может, просто пожмете плечами и попросите показать обеденное меню.

Или, может быть, вы уйдете и подыщете себе другое место, где можно перекусить.

И это правильно, потому что такие вещи никогда не должны происходить.

Но они происходят – постоянно, хоть и в разной форме. Вы звоните в хозяйственный магазин, и у вас важный вопрос, но вам отвечают, что все заняты. «Вы не могли бы перезвонить позже?»

Или вы зашли в универмаг и спрашиваете у продавца, есть ли у них в наличии такой-то бумажник. «Нет», – отвечают вам, и ни намек на то, что они были бы рады показать вам что-нибудь похожее, аналогичное – просто «нет».

Вы просите врача уделить вам несколько минут, чтобы обсудить результаты ваших анализов. «Запишитесь на прием».

Для меня все это вопрос гостеприимства. А обслуживание клиентов и гостеприимство – для бизнеса самое важное,

каким бы ни был бизнес.

В моем понимании определение гостеприимства очень простое. Это то, как вы обращаетесь с клиентом. Ни больше ни меньше – как вы относитесь к нему, как вы реагируете на то, о чем он просит, насколько вы способны (и готовы) проявлять гибкость. Конечная цель любого взаимодействия с клиентом – заставить его почувствовать, что он ваш единственный клиент на всем белом свете. Почему? Да потому, что, как я внушаю всем своим сотрудникам, лишних клиентов не бывает.

---

## **Слушайте!**

Все начинается с того, как вы разговариваете с клиентом. Не нужно запоминать никаких специальных слов или магических фраз. Правило простое: общаясь с клиентом, всегда говорите исключительно о нем самом. Пусть он расскажет вам о своих потребностях, о том, что он надеется получить от вашего продукта или услуги. Если он хочет пожаловаться, слушайте. Больше всего на свете он хочет, чтобы его выслушали. И поскольку вы пытаетесь заставить его почувствовать, что он ваш единственный клиент, ведите себя соответственно. Когда имеешь дело с единственным клиентом, никто и ничто больше в данный момент не

может иметь для вас значения.

---

Если вы хотите углубиться в эту тему, тогда у меня есть эмпирическое правило, которое я повторяю почти каждый день: быть любезным ничего вам не стоит.

Подумайте об этом. Как владельцу бизнеса или предпринимателю во что вам обойдется быть вежливым с каждым клиентом? Разумеется, быть милым и любезным ничего не стоит. Зато грубость – запомните это! – может обойтись вам чертовски дорого.

Иногда быть милым и любезным не так уж легко, даже если это очень разумно с точки зрения бизнеса. Представьте, что ваша супруга, прежде чем вы ушли на работу, сказала вам что-то расстроившее вас. Быть может, у вас в жизни происходят какие-то неприятные события, из-за чего вам ужасно трудно быть милым и жизнерадостным с каждым клиентом, с которым вы имеете дело.

---

**«Выше нос».**

---

На это у меня есть простой ответ: выше нос.

Под этим я подразумеваю «притворяйтесь счастливыми».

Независимо от того, насколько вы расстроены или обеспокоены другими событиями, происходящими в вашей жизни, делайте все, что в ваших силах, чтобы излучать радостное настроение, пока вы на работе.

Это неизменное эмпирическое правило во всех моих компаниях. Когда вы переступите порог одного из моих предприятий и начнете работать на меня, держите нос выше и притворяйтесь счастливыми, если это необходимо. Одна из причин заключается в том, что, как я уже говорил, никого из клиентов не волнует, что ваша собака погрызла обуви на 300 долларов или что вас вызывали в школу, где учится ваш ребенок. Такова жизнь.

Другая причина, по которой это правило всегда обязательно к исполнению в моих компаниях, состоит в том, что качество обслуживания клиентов – это самое главное. Только это и имеет значение. Мы занимаемся гостиничным бизнесом, поэтому всегда должны быть воплощением гостеприимства.

И чем бы вы ни занимались, ваш бизнес тоже сводится к гостеприимству.

Неукоснительное выполнение взятых на себя обязательств – это еще один аспект гостеприимства. Например, если вы обещаете доставить товар тринадцатого числа в три часа дня, доставьте его точно в это время. Не нужно звонить за несколько минут до назначенного времени, чтобы сообщить, что товар будет доставлен на три дня позже заплани-

рованного. И уж точно не нужно звонить после того, как товар должен был быть доставлен, чтобы сказать, что доставка задерживается, – это еще хуже. (Тем более что ваш клиент и так уже знает об этом.)

Не менее важно не грузить клиента оправданиями, объясняющими задержку. Никого не волнует, что ребенок вашего водителя заболел и пришлось рано забирать его из школы. Я не хочу показаться циничным или бессердечным, но человеку, который что-то заказал у вас, наплевать, что ваша теща умерла.

Мне очень жаль, что ваш ребенок заболел. И мои соболезнования в связи с кончиной вашей тещи. Но если я клиент, которому обещали, что заказанный товар прибывает в такой-то день и в такое-то время, все мои мысли сосредоточены только на том факте, что то, чего я жду, – быть может, это очень важно для меня, – не привезут тогда, когда планировалось.

У всех есть дети, которые болеют. Уходят из жизни родные и близкие. Личные проблемы возникают каждый день. Вы это знаете, и я это знаю. Но к обещаниям, данным клиенту, следует относиться как к чему-то такому, на что не должны влиять разного рода проблемы и неожиданные повороты событий, с которыми мы все постоянно сталкиваемся. Заниматься бизнесом было бы намного проще, если бы повседневная жизнь никогда не вставала у него на пути, но так не бывает.

Есть простой способ решить эту проблему. Попробуйте продумать несколько возможных сценариев развития событий («а что, если...»). Когда вы даете обещание клиенту, имейте в виду: что-то может пойти не по плану или помешать выполнению вашего обязательства. Допустите наихудший из возможных сценариев и создайте себе запас прочности, отодвинув срок исполнения заказа на несколько часов или даже дней.

Я всегда очень тщательно подхожу к планированию своих обязательств и обычно избегаю строить планы на слишком отдаленное будущее. Я планирую свое время не дальше чем на пару недель, максимум месяц. Таким образом, если в течение этого периода происходит что-то непредвиденное, у меня будет достаточно времени найти обходной путь. Целеустремленность должна быть гибкой.

# 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.