

# **РИЧАРД МАРЧИНКО**

# **СТРАТЕГИЯ ЗА УСПЕХ**

Превод от английски: Венцислав Градинаров, 1998

[chitanka.info](http://chitanka.info)

*На моите „морски бащи“, които отделиха време да ме отгледат, често с върха на обувката си, и които все още ме критикуват със снайперска точност.*

*На моите мъже, „стрелците“, които бяха верни и ме следваха — и които, слава Богу, все още ми се обаждат.*

*На моите наставници, които бяха търпеливи и не се отказваха от опитите да ме съветват.*

*На моите приятели и семейството ми, които трябваше и продължават да търпят неподчинителността ми.*

*На верните ми почитатели, които никога не се колебаят да изкажат истинските си тревоги и разочарования — а те са движещата сила за този литературен напън.*

*Отново скромно благодаря на д-р Уейн Б. Ханевич, близък приятел, вездесъщ гуру и винаги Воин. Той предостави необходимите виждания и дълбочина, за да стане този ръкопис четивен от по-голяма аудитория. Досега успява да оцелее и за мен е радост да призная този физически и духовен подвиг.*

# БЛАГОДАРНОСТИ

Искам да благодаря на хората, които отделиха време да направят от тази книга упражнение по постигане на успех. Сред тях са:

Пол Маккарти, моят редактор в издателство „Покет букс“, който продължава да вдъхновява идеи за тези книги и който отново следеше изготвянето на настоящата книга до края.

Камерън Стаут, която ми даваше съвети за преработката и пренаписването на книгата и своите лични тълкувания.

Бил Ботъм от фирма „Таунсенд и Ботъм инкорпорейтид“.

Лиз Хартман, Ейми Гриймън и Дженифър Мередит, които замислиха и координираха „марша на смъртта в Батаан<sup>[1]</sup>“, както с обич наричат обиколката за представянето на книгата ми.

Още веднъж желая да изразя непресъхващата си признателност на многото невъзпети герои, които постоянно отдават всичко от себе си — в относителна неизвестност. Това са воини, които не познават поражение, а продължават да нападат до успешен край на мисията си.

---

[1] Полуостров във Филипините, където на 9-ти април 1942 г. американски воини се предават на японците. — Б.пр. ↑

#### ПРАВИЛАТА НА СВИРЕПИЯ ЗА ВЛИЗАНЕ В БОЙ

1. Прицелвай се, преди да стреляш, защото методът „Огън, прицели се, готов за стрелба“ е боклук.
2. Прекършвай правилата, преди те да прекършат теб.
3. Имай характер, но твърд.
4. Води отпред, където бойците ти винаги могат да те виждат.
5. Не обърквай планирането с обучението, или говоренето с ритането на задници.
6. Почитай хората си, които нарушават правилата, толкова, колкото и тези, които ги създават, защото те са твой член дозор.
7. Не се плаши, че ще допуснеш грешки, защото пътят към славата е покрит с осирания.
8. Служи на кауза, по-голяма от своето его, или ще бъдеш армия от един човек.
9. Рискувай — а след това рискувай пак.
10. Никога не изпадай в самодоволство.

## УВОД

Както споменах в предишната си книга за успеха, „Свирепия 5: Тайните на командоса“, не претендирам за политическа коректност или деликатност към многобройните специални желания на различните части на нашето общество. Пиша единствено това, което знам от опит, получен в безмилостни обстоятелства.

Знам какво се иска, за да бъдеш абсолютно най-добрият. И знам цената, която трябва да се заплати, ако не постигна това ниво.

Аз съм отдаден на страната си, на всички онези, които са решили да работят с мен, и на всички вас, посветили се на съвършенството.

Търся съвършенство в работата си, но знам какво означава да допускаш грешки — и да заплащаш за тях.

Идеите, които представям в тази книга, донесоха успех, когато всичко останало се провали. Дадох резултати, когато нищо друго не можа. Те са прости, но силни.

Обмислете ги внимателно. Използвайте ги, за да си помогнете в търсенето на нов път и като ориентир за действие.

Но има едно най-важно нещо: ако знаете какво искате с всяка клетка на тялото си, нищо не може да ви спре.

Дълги години водех най-добрия екип в света за борба с тероризма — легендарните „ТЮЛЕН Група-6“ — и съм се бил с някои от най-жестоките и отчаяни хора на земята. Това беше най-основният, болезнен като ритник в топките начин да науча как да довеждам нещата докрай. Когато воюваш срещу хора, опитващи да навредят максимално много на света и силно желаещи да умрат за каузата си, се научаваш да сечеш направо през лайната, в които затъват повечето усилия. Научаваш се да изискваш успех — незабавен.

При една антитерористична операция в реално време не можеш да си позволяваш задълбаване в безсмислиците, с които, изглежда, са заобиколени повечето проекти на фирмите и живота в наше време. Ако

допуснете вътрешни борби, егоизъм, самодоволство и страх да замърсят една антитерористична операция, то не само ще бъдете победени, но и мъртви — заедно с много други, включително най-близките ви приятели.

За да успеете като антитерорист, трябва във всяка задача да елиминирате естествените човешки слабости, които често пъти подкопават операциите.

Понякога хората ми казват, че неща като егоизъм, самодоволство и страх са просто човешка природа. Ами, майната ѝ на човешката природа. Ако искате да успеете и да продължавате да успявате, трябва да се извисите над нея.

През тридесетте си години във Военноморските сили на САЩ — почти изцяло прекарани във войни или антитерористични операции — открих, че слабостите на човешката природа могат да бъдат преодолявани. Когато собственият ви задник е на огневата линия, удивително бързо се издигате над човешките слабости и свършвате работа. В такива моменти дори не се досещате за слабостта си, а насочвате вниманието върху силните си страни и начина чрез тях да преодолеете врага си и да приберете задника си у дома.

Единственият сигурен начин да елиминирате човешките слабости от операцията си е да я изградите на твърда като скала основа от позитивни ценности. Трябва да имате правила, които ръководят вашето поведение и това на хората ви, когато се изправяте срещу врага.

Аз наричам собствените си правила — от списъка в началото на книгата — правила на Свирепия за влизане в бой.

Това са адски добри правила. Помагаха ми да остана жив и да успея.

Могат да помогнат и на вас.

Могат да ви помогнат да осигурите собствения си успех — независимо от пречките. В наши дни прекалено много хора смятат, че успехът е въпрос на късмет — на това да се намираш където трябва, когато трябва, или да познаваш когото трябва. Това са глупости. Успехът е резултат на правилно планиране, подготовка, изпълнение и последващи действия — а не късмет. Ако си седите на задника и чакате късметът да ви донесе успех, ще си умрете бедни.

По-конкретно, тези правила могат да ви помогнат да тласкате една мисия или операция — всяка мисия или операция — през

различните ѝ етапи.

За да успее напълно, една операция трябва да има ясно начало, среда и край. Ако няма, тя е просто неясен проект или борба, които вероятно ще ви изтощят, преди да постигнете целта си.

Но ако можете да разделите проекта си на етапи, ще успеете да оцените напредъка си в движение, да наричате задници, ако изоставате, и да коригирате стратегията си при промените в бойното поле.

Във всяко начинание има пет логически стъпки: (1) планиране, (2) обучение, (3) действие, (4) поддръжка и (5) надграждане върху постигнатото.

Това са петте етапа, на които съм разбивал мисиите при структуриране на военни операции. Сега, като консултант по охрана и управление на бизнеса и като автор, продължавам да разбивам начинанията си на тези пет етапа. Защо? Защото това дава резултати.

Ние с вас заедно ще преминем с маршова стъпка през петте етапа на мисията. Ще го направим с военна точност. И като усвояваме територии, аз ще ви представям своята стратегия за успеха.

Тази стратегия ми помагаше да остана жив. И тя ще ви помогне да успеете.

Когато заедно крачим с усилие през етапите на мисията, ще видите, че три елемента са абсолютно съществени за успеха на всеки проект: характер, виждане и планиране.

Характерът е основният и най-важен елемент за постигане на успеха. Ако нямате характер, ще се провалите. Както съм казвал преди, воинът винаги отстоява нещо по-голямо от себе си. Но той не може да служи правилно на тази кауза, ако не борави със силата, създавана от характера.

Освен това воинът трябва да има стратегическо виждане за онова, което се надява да постигне. Борейки се за успеха, вие трябва да можете да видите и почувствате крайната си цел — и пътя, който води до нея, — така добре, както ако вече сте преминавали по този път и сте постигнали целта.

Виждането ви ще се състои отчасти от знанията ви: информацията, която имате за своя отрасъл, за конкурентите, за фирмата си и за изменящото се обкръжение. Но то ще бъде съставено донякъде и от вашите мечти.

Ако имате достатъчно силен характер, ще можете да направите виждането си реалност.

Но все пак няма да успеете да го превърнете в реалност само с характер. Трябва ви план.

Вашият план за изпълнение на това виждане и реализиране на мечтите ви трябва да е пълен, реалистичен и гъвкав. Без изпълним стратегически план никакъв характер или виждане няма да предпазят начинанието ви от осирене.

Стига предисловия! Да се хващаме на работа.

Готови ли сте за бой?

Тогава да започваме.

Марш навън!



**ЧАСТ 1**  
**ПЛАНИРАЙ УСПЕХА — ПО РЕЦЕПТАТА НА**  
**СВИРЕПИЯ**

## ГЛАВА 1

### ОЦЕНКА НА МИСИЯТА: ЦЕЛИ, ТАКТИКА И РЕСУРСИ

*Следователно най-важното във войната е да атакуваш стратегията на врага.*

Сун Дзъ, „Изкуството да побеждаваш“

Каква е целта ви за днес? Кажете я високо и точно. Не ми пробутвайте разни неясни конски фъшкии. Имате три секунди. Едно, две, три. Казвайте я.

Казахте ли я? Ако сте си имали цел за днес, то, по дяволите, да, значи сте я казали. Ако не знаете целта си, май просто сте заеквали като някакъв идиот. Ако единствените ви думи са били „ъъ, тъ“, то най-умното за момента е да вдигнете тази книга и да се фраснете по главата с нея. Така може и да си припомните правило първо на планирането: *Всеки ден си поставяйте конкретна цел.*

Ако не ви е чак толкова грижа, че да се фрасвате, може би просто трябва да оставите четенето в този момент, да върнете книгата в магазина и да оставите да я купи някой с достатъчно сериозно отношение към успеха. След това може да се върнете към „Острова на Гилигън“ или каквото там четете и да оставите живота да си минава край вас.

Кой знае, все пак — може би ще постигнете някакъв измъчен успех, ако следвате принципите на школата по планиране на Христофор Колумб: няма да знаете къде отивате, няма да знаете къде сте, когато стигнете там, и няма да знаете къде сте били, като се върнете.

Разбира се, Хриси е умрял разорен. Не го забравяйте.

Мога да ви уверя, че имам цел за днес и тя е адски конкретна, което значи, че нямам място за шикалкавене.

Целта ми за днес: да преплувам две мили с леко снаряжение, с елитен корпус жилави млади наемници, които обучавам за мисия в

джунглата, финансирана от една корпорация. Кофти ще бъде, защото езерото, в което тренираме, е студено до вцепеняване на топките. Но ви гарантирам със задника си, че ще пресека езерото.

Какъв е източникът на моя инат ли? Аз му казвам „тестисна твърдост“. Някои го наричат „кураж“ или „посветеност“. То е неясно усещане и за него има много думи. Както и да го наречете, то е в сърцето на всяка успешна мисия.

Какво вдъхновява тестисната ми твърдост? Лесен въпрос. Знам точно какво искам от живота си и знам точно кой съм. Ако сте сигурен за това кой сте и какво искате, е лесно да се настроите психически за постигане на целите си. Ако не сте сигурен, това си е почти невъзможно.

Знаете ли точно какво искате и кой сте? Тези въпроси може да изглеждат елементарни, но не са. Повечето хора нямат представа какво наистина искат от живота, нито пък знаят какво имат в себе си, с което да постигнат това свое желание. Повечето хора просто преминават през живота и чакат да им се случат разни неща. Те са листа, понесени от вятъра. Те са от онези, дето губят.

Но не са единственият тип губещи. Други като тях се преструват сякаш работят за постигане на дългосрочната си цел, но всъщност тя не е тяхна цел, а цел, определена им от друг, обикновено родител, шеф или брачен партньор. И тъй като това не е тяхна собствена цел, заложена дълбоко в тях, обикновено нямат подтика да я постигнат.

Ако там, закъдето сте тръгнали — в работата или в живота си, — не отговаря напълно на това кой сте и какво искате, значи просто си играете. Нямате контрол и следователно не можете да сте напълно сигурен къде отивате.

Ако така искате да живеете, мога да ви дам един съвет: ходете забързано и си придавайте загрижен вид. Може би хората няма да разберат, че сте глупак.

Ако обаче знаете точно кой сте — силните и слабите си места, нещата, които обичате и мразите, — и ако знаете точно какво искате, ще можете да определите целите си и да направите планове, с които да ги постигнете. Ако истински познавате себе си и организацията, която ръководите или в която работите, ще можете да правите гъвкави, динамични и реалистични планове.

Никой от нас не може да предрече бъдещето, затова никой не може да предвиди точно как ще бъдат постигнати целите му. Това означава ли, че планирането е напразно и че действията трябва да се ръководят от момента? По дяволите, не. Това означава, че планирането е незаменимо, защото само чрез внимателно до болка планиране за непредвидени ситуации можете да се подготвите за всякакви изненади.

И все пак такова планиране можете да правите успешно само ако напълно разбирате себе си, фирмата си, ресурсите си и обкръжението си. Например, когато генерал Айзенхауер<sup>[1]</sup> планирал офанзивата в Германия, не е знаел, че врагът ще предприеме голямо контранападение — Битката за Булже<sup>[2]</sup> — само след няколко седмици. Не е знаел, че ще се наложи напълно да разбърка движенията на дивизиите, водени от Джордж Патън<sup>[3]</sup> и Омар Брадли<sup>[4]</sup>. Но Айзенхауер е имал обкована в желязо цел — да се бие на германска земя — и е познавал абсолютно добре себе си и организацията си, съюзническите сили в Европа.

Айзенхауер не се е „оженил“ за първоначалния си план за нападението, а е гледал на него като на постоянен, непрекъснат процес, нуждаещ се от постоянно преразглеждане. Ето защо, когато обстоятелствата се променили, се променил и планът му. Айзенхауер е знаел, че не може само да изпълни собствения си план — трябвало е да атакува и плана на врага си.

Днес в бизнеса съчетанието от вашето самопознание, познаването на фирмата и дългосрочната ви цел се разглеждат по принцип като вашето „виждане“. В армията наричаме виждането „стратегия“ — дългосрочния, голям план, който да постигне крайната ни цел. Всяка стратегия се състои от многобройни индивидуални тактики. Всяка успешна мисия, която съм водил, е започвала със силна, ясна стратегия или виждане. За да създадете свое виждане, трябва да използвате главата и сърцето си. Главата ви ще даде основните факти за живота: вашите активи и пасиви, силните и слабите страни на конкурентите ви, силата на вашите съюзи и особеностите на вашия пазар. Сърцето ви ще каже какви са нематериалните активи: степента на желание за успех, волята, която носите на бойното поле, настроението на вашите бойци и страховете, които могат да ви осакатят и корумпират.

За да реализирате едно виждане, трябва да търсите толкова силно в душите, колкото и във фактите. Трябва да се запитате: „Какъв точно успех желая и какво говори това желание за мен и за моя характер? Опитвам ли се да постигна каквото желая или каквото другите хора смятат, че трябва да желая? Как ще разбера кога съм успял?“ Ако не харесвате отговорите, преразгледайте виждането.

Когато виждането отговаря на желанията — чувствително, постижимо и възнаграждаващо личността, — то очевидно вдъхновява останалите. Това вдъхновение е от изключителна важност, защото никоя армия от един човек не е печелила война.

Повярвайте ми, търсенето в душите и във фактите ще бъде изпитание. Преди планът ви да бъде готов, ще ви сърби да действате и ще ви писне да се потите. Но не се поддавайте. Ако икономисвате в планирането, скоро ще страдате още повече.

Големият военен предводител Седящия бик е приветствал процеса на изпитанието, когато е търсел своите виждания. Рационален и сериозен човек, той е отхвърлял подхода „огън, прицели се, готов за стрелба“. През месец юни 1876 г. Седящия бик е прекарал два дни в пост, танци, гледане в слънцето и кръвопускане на самия себе си. След това изпаднал в транс и получил виждане. Виждането било стратегия за бой срещу армията на САЩ, и Седящия бик скоро получил възможност да приложи нейните елементи, когато лагерът му бил нападен от седми кавалерийски полк на генерал Джордж Къстър.

Все пак виждането на Седящия бик е щяло да му изневери, ако не е почивало на студени, твърди факти. Твърде много от днешните водачи се опиват от собствения си адреналин и егоизъм и изоставят реалността. Задават и съставят себепрославящи и самоубийствени задачи и планове, и следват стъпките на противника на Седящия бик, генерал Джордж Къстър, който в деня на смъртта си е знаел, че напада превъзхождаща го сила, но все пак е нападнал. Единствената обосновка на Къстър за нападението е била неотменимата истина, че „индианците винаги отстъпват при масирана атака“.

Лошо предположение, Джордж!

Както е казал генерал Патън: „Разберете истината. Разберете всички факти.“ Ако основните ви предположения са погрешни, ще тръгнете право към ада, колкото и усилено да работите.

Ако не можете да сте реалист, махнете се от пътя и оставете някой друг да води. Когато Юлисис С. Грант<sup>[5]</sup> поел съюзническата армия, президентът Линкълн очаквал генералът да иска от него нещо, които не можел да му даде, както искали другите командващи на съюзническата армия. По думите на Линкълн: „Очаквах да видя кое ще бъде любимото му невъзможно нещо и предполагах, че ще е кавалерията, защото няхаме достатъчно коне. При Харпърс Фери имахме 15 000 бойци без коне. Е, на другия ден Грант ми изпрати писмо точно за тези мъже, както и очаквах. Само че искаше да знае дали може да ги направи пехота, или да ги разпусне. Не искаше от мен невъзможни неща и е първият ми генерал, който го е правил.“

Грант, като е замислял стратегиите си, е разбирал отлично, че ресурсите са изчерпаеми. Приемането на този факт е първата стъпка при определянето на реалистична цел.

И не забравяйте това: времето е ресурс. Ако времето ви е нереалистично, ще се оплескате. Както генерал Джордж Маршал<sup>[6]</sup> е казал за прибързаната подготовка на Америка за война през 1939 година: „Когато имахме време, няхаме пари, а сега, когато имаме пари, нямаме време.“

Друг абсолютно важен аспект на реалистичното отношение към целите и последващите планове е да разбирате обкръжението си напълно. Ако сте в бизнеса, трябва да познавате своите клиенти, доставчици, дистрибутори и служители почти толкова, колкото познавате себе си. Освен това не очаквайте, че ще ги промените. Работете с тях такива, каквито са. Това може да звучи като ерес за онези от вас, директорите с високо вдигнат мерник, които смятат, че могат да претворят света по свой образ и подобие, но такава идея си е истински боклук. В реалния живот хората са такива, каквито са и можете да ги промените само малко, по краищата. Ако смятате, че ще можете да промените основните им стойности и особености с достатъчно сладка примамка и достатъчно голяма пръчка, се заблуждавате. Щом някой от вашите служители е мързелив по природа, не се опитвайте да го разгорите, а просто му изгорете трудовата книжка. Ако потребителите не харесват продукта ви, не се опитвайте да промените тях — променете продукта.

Може цял ден да поставяте нереалистични цели и нереалистични планове, но те само ще отчуждават хората и ще ви доведат до банкрут.

Както вече виждате, смятам планирането за твърдата като скала основа за постигането на успех.

Знаете ли онова клише: „Ако не успееш да планираш, планираш неуспех“? Единствената причина да се е изтъркало толкова много е, че е вярно.

Ето две плашещи статистики: (1) Съгласно едно голямо проучване само 20 процента от ръководителите от висшия ешелон се виждат преди всичко в ролята на стратегии. (2) Средният бизнес-мениджър в Америка прекарва само 3 процента от времето си в размисли за бъдещето.

Съвсем очевидно е, че американците обичат действието и мразят планирането. И това отчасти е причината Америка да получава толкова много ритници по задника по целия свят.

**СВИРЕП ИЗВОД: Пътят към ада на бизнеса не е застлан с добри намерения, а с погрешни предположения.**

#### УРОЦИ ОТ ВОЙНАТА

— Сър — изрева Брустър Рейдър от малка, пиклива лодчица марка „Бостънски китобоец“ далеч под палубата на влекача, на който се намирах аз. — Ще ни трябват повече хора, за да не се обърнат лодките, дяволите да ги вземат. Какво да правим?

— План „Б“ — изкрещях над воя на бързо засилващата се буря. План „Б“ беше във всяка от лодките да оставим по трима мъже, вместо само по един, и да проведем нападението с по-малко хора.

„ТЮЛЕН Група-6“ поздравяваше новия ден в тъмнината на 01:30 часа. Вълните подхвърляха малкия ни влекач към небето, а след това го спускаха с такава сила, че когато стигнеше най-долу, имах усещането, че някой ме прасва в топките. Открих, че може да се готвиш колкото си искаш за удар в топките, но колкото и подготвен да си, всеки път оставащ изненадан.

Задачата за учението в тази блъскана от вятъра нощ беше да победим охраната на една нефтена кула в Персийския залив. Противникът ни наброяваше петима души. Подготвихме се за момента, когато това ще се случи наистина, а то ще се случи някой ден. Морските нефтени кули са сред най-малко защитените, но най-скъпи

неща в света. Те ще бъдат завземани от терористи или противникови войски.

Този сценарий може и да не бъде реалност и след много години, но стане ли, Америка ще отговори според плана, който бяхме изпълнили през тази грозна нощ преди години.

Надникнах над парапета към лодката, която се издигаше на същия откачен воден асансьор, който подмяташе и влекача. Подготвих се да скоча. В мисълта си планирах какво ще правя, ако не уцеля лодката и бъда завлечен към винтовете човекоядци на влекача.

Скочих...

Макар мисията да продължаваше само три часа, я бях планирал в продължение на три месеца. Крайната цел беше да ударим изненадващо, да завладеем кулата, преди врагът да реагира подобаващо, и да представим на началствата план, който да може ефективно да се възпроизвежда навсякъде по света при четиричасово предизвестие.

Второстепенната цел беше да опазя хората си от смърт по време на учението. При моите учения понякога умират хора, защото всичко е брутално реалистично. Мразя да губя добри мъже и когато това станеше, аз започвах да работя още по-усърдно, за да постигна максимална реалистичност и нулева смъртност.

Нападението над тази нефтена кула беше една от първите операции на „ТЮЛЕН Група-6“. Дори преди операцията, трябваше да правя обширни планове, за да изградя самия екип.

Изграждането на „ТЮЛЕН Група-6“ включваше (1) подбор на хора, (2) подбор на оборудване и (3) създаване на вътрешно разузнаване.

За да постигна всеки от тези три компонента, определих конкретни цели и разработих поетапни планове.

За хората — исках мъже с боен опит, познания на чужди езици и умения за работа в група. Исках хората ми да могат да отидат почти навсякъде по земята и да могат да се представят за водопроводчици или електротехници, докато събират разузнавателна информация.

Исках също да не са против онова, което Военноморските сили наричаха „променени стандарти за външния вид“, защото трябваше да



изглеждат като обикновени хора, а не военни.

За да се вписват сред цивилните, ги оборудвах с висококачествена екипировка от обикновените магазини, например „Еди Бауър“<sup>[7]</sup>.

Също дадох им играчки, на които и Батман би завидял — титанови куки, всяка на цената на „Субару“ втора ръка, както и водолазна апаратура със затворен кръг, която не изпуска издайнически мехурчета или шум.

Освен това на всеки от мъжете осигурих негов собствен комплект оборудване, нагласено според личните му предпочитания, за да не може никой никога да вини за неуспеха си екипировката от рафта в магазина. Важна част от планирането е не просто да предречеш проблемите си, но и да предвидиш оправданията за тях, и да ги осуетиш предварително.

Освен това преди сериозни учения проверявах екипировката до крайна степен и каквото се счупеше, подменях с по-добро. Ето защо „ТЮЛЕН Група-6“ беше истинска организация за научни изследвания и развойна дейност.

Дори и ако екипировката ни не се чупеше при изпитанията, пак я променяхме, за да работи тя извън обсега на нормалните си функции. Променяхме мерниците на оръжията си, настройвахме фино парашутите си и се гмуркахме толкова надолу с водолазната си екипировка, толкова далеч извън пределите на армейските норми, че Военноморските сили трябваше да променят таблиците за дълбочините на спускане.

Исках от всичките си хора — офицери и сержанти — да могат да карат самолети, но военните правила забраняват на сержантите да стават пилоти, робувайки на теорията, че само офицерите са достатъчно умни, за да могат да летят. Затова наемах цивилни самолети и сам обучавах хората си по нормите на Федералната администрация на авиацията. Те до един усвоиха всичко от „Боинг 727“ до хеликоптери и земноводни съдове.

За разузнаване разработихме своя мрежа за събиране на информация, като използвах собствените си хора. Исках въпросите ми за конкретни мисии и съоръжения да получават отговори от собствените ми мъже, а не от стандартните разузнавателни служби. Не се доверявах на традиционните шпиони, випускници на изисканите

висши училища, защото ми се струваше, че винаги ми подаваха информация тип „ала-бала“, а не нужните ми конкретни факти и цифри.

Както виждате, една от съществено важните ми стратегии беше да овластявам дори и най-нисшестоящите сред хората си. Твърде често грандиозните замисли се разпадат на нивото на земята, защото „малките хора“, които всъщност изпълняват плановите, са или неподготвени, или немотивирани. Един пример за това е стандартната система за разнасяне на вестници отпреди двадесетина години. По онова време големите вестници изразходваха огромна енергия, опит и пари, за да произведат продуктите си, но след това зависеха от група десетгодишни хлапета, които да изпълняват съществено важната задача да занесат вестника до клиента. Е, тази система се разпадаше всеки път, когато някое хлапе се събуди с болно гърло. В наши дни повечето големи вестници наемат възрастни хора, които доставят вестниците с кола. Струва повече, но върши работа.

Крайният резултат от грижите и изхранването за моите грухчовци, или стрелци, беше, че заради мен с радост биха влезли в ада да отхапят езика на дявола. И всеки от тях би могъл да го направи, защото до един можеха да карат самолет, да скачат с парашут, да плуват и да нападат напълно сами, ако е необходимо. Всеки един беше огледален образ на цялата „машина“ на „ТЮЛЕН Група-6“, а машината — огледален образ на всеки човек.

Освен това всеки човек в „ТЮЛЕН Група-6“ знаеше точно какви са целите ни — краткосрочни, средносрочни и дългосрочни. Всички те имаха еднакво виждане за работата в гъвкав, реалистичен и антийерархичен екип. Аз правех необходимото всеки един да знае кой е и какво се очаква от него.

Когато най-после „ТЮЛЕН Група-6“ стана напълно оперативна и готова за мисията срещу нефтената кула, измислих подробен план за действие. Най-общо казано, той беше следният: (1) Отиване до кулата при визуално ориентиране с шест лодки „Бостънски китобоец“. (2) Пускане на две плувни двойки от всяка от шестте лодки, които да стигнат до опорите на кулата. (3) В случай че течението е прекалено силно и плувците не могат да стигнат до опорите или да поддържат визуален контакт с тях, отвеждаме ги с лодки и завързваме лодките за опорите. (4) Изкачване на конструкцията. (5) Атакуване на врага по

сигнал. (6) Овластяване на кулата с подкрепления, пристигнали с хеликоптер.

Във всеки елемент на плана беше вградено очакването на реакцията на врага. И за всяка реакция имахме ответен план.

Все пак сигурен бях, че когато лайното се удари във вентилатора, законът на Мърфи ще се задейства и някои от най-добрите ни замисли ще преминат от План „А“ към План „Б“ към План „Еба си мамата!“

Но Бог ми е свидетел, че имахме максималната готовност, на която е способен човек.

В мига, когато скочих, разбрах, че съм загазил. Лодката отскокна настрани от мен и аз цопнах в мазната вода на залива. Изплувах на повърхността на сантиметри от винта на корабчето, който разбиваше черната океанска вода. Шест ръце от лодката ме хванаха и ме изтеглиха на борда.

— Къде е кулата, мамицата й — изпъшках. Вълните бяха прекалено големи, за да виждаме над тях. Трябваше да преминем на алтернативна навигационна система и да накараме хората в корабчето да ни ръководят по радиото. Те имаха приемо-предаватели, ръчен радар и устройства за нощно виждане на големи разстояния.

С усилие се придвижвахме към кулата цяла вечност върху вълните, които ни мятаха като влакче на ужасите, а силният дъжд бодеше очите ни. Когато стигнахме, опитах да се вържа около една от колоните. Но се вдигахме и спускахме твърде бързо, за да може този план да е безопасен. Изоставихме го и се понесохме свободно.

Скочих през борда, изплувах до една от колоните и погледнах нагоре. Десет етажа. Започнах да се катеря. Отначало беше лесно, защото най-долната част на колоните беше покрита с раковини. Режеха, но пък ми осигуряваха сцепление. След това попаднах на слой нефт, вероятно спуснат от копелетата, които се намираха горе. Хлъзнах се като маймуна по намастен прът.

— Резервен план — изревах. Най-добрият ми катерач се метна на колоната, като носеше алуминиева стълба. Ако се справеше, ние останалите също можехме да я използваме.

Справи се. Спусна стълбата. Аз започнах да се катеря, стигнах на петнадесет метра и почувствах как стълбата се изплъзна от куките си и

падна. Цопнах във водата по гръб и стълбата ме цапардоса.

Времето минаваше. Препминахме към план „В“. Качихме се заедно, като всеки от нас помагаше на човека пред себе си. Болезнено беше, но ефективно.

Когато стигнахме пода на кулата, се тресяхме от изтощение.

Потърсих хората от другите лодки, но беше твърде тъмно. Добре. Имахме прикритие. Аз бях сигурен, че те са там. Имах им безусловно доверие.

Отгоре чух тихото бучене на хеликоптерите. Сигурен бях, че след миг врагът вътре също ще ги чуе.

— Разбий вратата! — изкрещях.

Брустър Рейдър лепна експлозивни към главната врата на контролната зала. Аз дадох светлинен сигнал и всички мъже по цялата кула се плъоснаха на палубата. БУУМ!

Вратата зейна.

Намъкнахме се през нея, като стреляхме с боядисващи патрони към всяко нещо, което се движи. Посегнах към един, но той разтвори ризата си с усмивката на психар. Отскочих. Към него имаше вързана бомба. Хванах го за ръцете и не му позволих да мърда.

— Къде е детонаторът? — изръмжах.

— Яж лайна.

Огънах една от дланите му към китката — здраво. Това не беше по официалните правила. Но пък на кой му пукаше?

Лицето му побеля.

— Не е в мен — избърбори.

— Всички назад! — изкрещях. Мъжете спряха да тичат. Минираният тип се подсмихна гадно.

— Навряха ни го — казах. Нещо не ме биваше вече.

След миг един от моите хора влезе с детонатора в ръка.

— Това ли търсиш? — запита с усмивка.

Той беше търсил мини и детонатори от мига, в който стъпил на кулата.

Това си беше част от плана.

Завладяхме кулата в 02:20.

УРОЦИ ОТ БИЗНЕСА И ОТ ЖИВОТА НА УСПЕЛИ ХОРА

Преди петнадесетина години висшето ръководство на „Уелс Фарго енд Къмпани“ е имало виждане за бъдещето на банковата дейност. Според тяхното виждане най-успелите банки изоставят традицията на впечатляващи сгради, чрез които банките винаги са внушавали чувство на сигурност и стабилност.

Цели векове банките поддържат луксозни главни офиси и скъпоструващи клонове, за да създават увереност на клиентите си, че парите им са в сигурни ръце и че банката има добра репутация.

За управителите на „Уелс Фарго“ този „комплекс на сградата“ вече не е бил необходим. В края на краищата, от много години насам повечето банки имат федерална застраховка и последните големи банкови фалити са били преди повече от петдесет години, по време на депресията.

Ръководството на „Уелс Фарго“ си е поставило цел: освобождаване на банката от редица от най-скъпите ѝ сгради. Искали да започнат нова система, при която да разчитат на автоматизираните банкомати, гишета в супермаркетите и нови клонове в евтини сгради без украса.

Разработили сложен, поетапен план за внедряване на тази промяна към „виртуално<sup>[8]</sup> банково дело“, като разчитали на нарастваща реклама за запазване на облика си като голяма, надеждна банкова институция.

Промяната била внедрена бавно и внимателно и даде началото на истинска революция в банковото дело. Планът на „Уелс Фарго“ не бил просто корекция на пазара, а всъщност променил правилата за влизане в боя в банковата индустрия.

Промяната се оказа изключително успешна.

От 1990 до 1996 г. акциите на „Уелс Фарго“ нараснаха от 41 на 253 долара и печалбите на банката за 1995 г. достигнаха 1 милиард. С два процента възвръщаемост на материалните активи и 30 процента възвръщаемост на акционерния капитал, банката се намира близо до върха в тази индустрия.

„Уелс Фарго“ са имали виждане и са го превърнали в реалност.

Друг велик пример за превъзходно корпоративно планиране е успехът на „Форд Таурус“. Този форд, както може би знаете, се радваше на най-успешния дебют на автомобил в съвременната история. Но този успех съществуваше единствено защото

ръководителите на „Форд“ са имали достатъчно мозък да бъдат гъвкави. Реагирайки на промените в икономиката, директорите на „Форд“ променили вижданията си, след което драстично променили и плановите си.

„Таурус“ бил замислен в края на 70-те години, в ерата на безпрецедентните скокове в цената на бензина. Дългосрочното планиране показвало, че към 1981 г. един галон<sup>[9]</sup> бензин ще струва около 3,50 долара. Ето защо го проектирали като тясна, икономична кола с четирицилиндров двигател.

По времето, когато бил замислян „Таурус“, американските автомобилни фирми загивали заради по-леките, икономични чуждестранни коли, предимно от Япония. Чуждестранните коли започнали да доминират на пазара, след като американските фирми не съумели да отговорят на изменящите се условия в него в края на 60-те и началото на 70-те. Решени да не изостават отново назад в планирането, „Форд“ виждали „Таурус“ само като кола, която може да върне съобразяващия се с цените и напласен от инфлацията клиент.

Но към 1981 г. цената на бензина не достигнала и долар и половина. Хайде обратно на чертожната дъска. „Форд“ променили виждането си за желанията на клиента и изхвърлили цялата си работа до момента. Препроектирали „Таурус“ според променящата се реалност. Разширили базата на колелата, добавили място за още един пътник и засилили двигателя от четири на шест цилиндъра.

Разбира се, промяната на виждането и планът стрували малко състояние. Но с резултат, че „Форд“ направи по-голямо състояние.

„Форд“ са имали благоразумието да преминат към план „Б“. Сега ще ви дам пример какво става, ако една фирма се е оженила за плана си и отказва да го коригира според измененията в реално време в реалния свят. Вижте „Уанг“. Ако успеете да ги откриете.

Преди двадесетина години, когато компютрите тепърва навлизаха в офисите, „Уанг“ командваха пазара. Изглежда всеки офис имаше система „Уанг“, която включваше централен процесор и разпръснати работни станции. „Уанг“ притежаваха хардуера и софтуера, а програмите на „Уанг“ можеха да работят единствено на компютри „Уанг“. Изглеждаха непобедими.

Дългосрочният план на фирмата „Уанг“ бил... още от същото. В края на краищата стратегията е действала, нали? Дори и към 1980 г.

„Уанг“ са имали печалба от 52 милиона и са растели с 30 процента годишно.

След това: Бум! Експлозията на персоналния компютър. Изведнъж персоналният компютър измени цялото уравнение на офис-автоматизацията. С персоналния компютър всеки в офиса можеше да си върши работата на своя собствен компютър на бюрото си и да се свързва с външни офиси по-ефективно от всякога.

Време било мениджърите в „Уанг“ да сменят плана. Не го сторили. Придържали се към старите си технологии и философия.

След няколко години „Уанг“ наистина мигрира към персоналните компютри. Но в ускорената по време вселена на високите технологии няколко години се равняват на няколко геоложки епохи.

Компанията изобщо не можа да се възстанови. През 1992 г. подаде молба за банкрутиране.

Шефовете на „Уанг“ са били пикливи планировчици, което за малко не е унищожило фирмата.

Да прекратим тази филипика за значението на поставянето на цели и изработването на планове с разказ за един от най-силните мъже на века — Линдън Бейлс Джонсън. Може да го обичате, може и да го мразите, но трябва да признаете, че доста далеко е стигнал от малкото селяндурско градче в Тексас.

До голяма степен успехът му се дължи на манията за планиране. Той е бил откачен на тема планиране, който хващал бика за топките и формирал собствената си съдба. Планирането му често пъти се простирало десетилетия напред.

Като млад конгресмен Линдън Джонсън отчаяно искал да направи пари, защото израснал в бедно семейство и бил решен да забогатее. Единственото, което обичал повече от парите, била политическата власт.

Джонсън отишъл при заможен тексаски бизнесмен, който му дължал услуга. Богаташът му направил изключително предложение. Щял да вкара Джонсън в една от сделките си с нефтените кладенци, без да му иска пари предварително. Джонсън със сигурност щял да забогатее.

Той се поколебал. След това отказал. Заявил, че нефтените пари ще го „убият като политик“.

Бизнесменът не можел да вярва на ушите си. Да го убият? В тексаската политика нефтените пари били почетна значка.

Но Джонсън, още с жълто около човката, едва завършил гимназията, не говорел за тексаската политика.

Говорил за президентството.

Това е планиране.

Джонсън не правил просто дългосрочни планове. Правил точните дългосрочни планове.

### **Запитайте се:**

- Ако запитате своите трима най-старши служители какви са главните цели на вашата фирма, дали ще отговорят по еднакъв начин?
- Какво е виждането ви за бъдещето на вашата фирма? Какво е виждането ви за собственото ви бъдеще? Съвместими ли са тези две виждания?
- Вашият главен стратегически план има ли ясно начало, среда и край?

---

[1] Дуайт Дейвид Айзенхауер (1890–1969), американски генерал, 34-ти президент на САЩ — 1953–1961 г. — Б.пр. ↑

[2] Последното германско контранастъпление през Втората световна война, започнало през 1944 г. в Белгия и завършило през януари 1945 г. — Б.пр. ↑

[3] Джордж Смит Патън (1885–1945), американски генерал. — Б.пр. ↑

[4] Омар Нелсън Бродли (1893–1981), американски генерал. — Б.пр. ↑

[5] Юлисис Симпсън Грант (1822–1885), съюзнически генерал, 18-ти президент на САЩ (1869–1877 г.). — Б.пр. ↑

[6] Джордж Катлет Маршал (1880–1959), американски генерал и държавник. — Б.пр. ↑

[7] Верига магазини в САЩ за ловно и туристическо оборудване, работно облекло и т.н. — Б.пр. ↑

[8] Имащо същия ефект. — Б.пр. ↑

[9] 3,78 литра. — Б.пр. ↑



## ГЛАВА 2

### ДИКТУВАЙ ПРАВИЛАТА ЗА ВЛИЗАНЕ В БОЙ

*Обучаваме млади мъже да хвърлят горящ бензин върху хора, а командирите не им позволяват да пишат „Мамка ви“ по самолетите си, защото е неприлично.*

*Какъв ужас. Какъв ужас.*

полковник Курц, „Апокалипсис  
сега“

*Активно и открито поощрявайте  
противопоставянето на правилата, много от които с  
големи усилия сте създали самите вие.*

Том Питърс<sup>[1]</sup>, „Да  
процъфтяваш благодарение на хаоса“

Ако ваш подчинен ви каже някога, че „обича хубавия честен бой“, уволнете го на минутата, тъпака му с тъпак.

Последното, с което трябва да се захващате на този свят, е честният бой.

Схватките ви трябва да са нагласени. Тестето с карти — нагласено. Всяко правило трябва да е във ваша полза и във вреда на противника ви. Така разбирам „хубавия бой“.

Повярвайте ми, ако сте били в толкова схватки, колкото мен, разбирате колко трудно е да победите в каквито и да е обстоятелства, включително и онези, при които имате предимство.

В човешката природа е да поддържахме онзи отдолу, но нека ви кажа нещо за него. Той обикновено получава ритниците в задника. Ако психиката ви изисква да се катерите по стръмна пътека, задоволете този порив символично, като играете шах с някой по-добър или като ходите и крещите за детския бейзболен отбор на Чикаго. Само не донасяйте мазохистичните си пориви в офиса.

Ако ще бъдете победител, трябва да се научите да определяте правилата и да ги карате да работят във ваша полза.

В армията, както вече споменах, има една важна концепция, наречена „правила за влизане в боя“. Тези правила ръководят моралното поведение по време на война.

Често пъти правилата забраняват варварски действия като измъчване или избиване на цивилни. По принцип военните правила за влизане в бой включват съществуващите разумни норми на човешкото благоприличие.

Но като концепция „правилата за влизане в бой“ имат и по-широк смисъл. За мен те просто се отнасят до правилата по принцип. Това не означава само правилата, които ръководят действията ми срещу врага, а всички правила, ръководещи всичките ми действия и действията на всеки, с когото съм съюзен или срещу когото се бия. Някои от тях са определени от моите командири, а други — от мен. Останалите са определени от съюзниците или враговете ми и трябва и тях да включа в плановете си.

Може би съм бунтар по рождение, но често пъти съм се чувствал така ограничен от правилата, определени от моите командири, както от правилата, определени от враговете ми.

Някои от тези „правила“ са просто установени обичаи, навик. Тях мразя най-много, защото често пъти не почиват на никакво морално основание.

В бизнеса определено има правила за влизане в бой. Понякога се вписват в строгото военно определение: те са правила за етично поведение, към които се придържат всички фирми в дадена промишленост. Често пъти са прилагани от търговски асоциации или от съдилищата.

Много по-често обаче правилата за влизане в бой в бизнеса съвпадат с моето по-широко определение за този термин: просто правила.

Обикновено правилата са създадени, за да помогнат на фирмата да успее. Създадени са като тактика на деловата дейност или като начин за контрол на поведението на работната сила. Когато правилата бъдат определени за първи път, обикновено са смислени.

За съжаление обаче правилата често остават дори след като се обезсмислят. Точно тогава е необходимо да ги промените и да

наложите нови правила за влизане в бой.

Когато се опитвате да диктувате нови правила, със сигурност ще се натъкнете на съпротива. Ще се изправите пред окопани и ползващи се с политическа подкрепа сили. Поради тази съпротива вероятно няма да можете да диктувате във ваша полза правилата, които са абсурдно изкривени. Обикновено най-доброто, което можете да направите, е да определите правила, които ви дават малко предимство или неутрализират предимството на противника.

Ако той е един от водещите във вашата област, вероятно вече е нагласил картите в своя полза. Водещите компании почти винаги определят правилата на своя бранш. Ако се опитвате да се биете с най-големите една или две фирми във вашата сфера — големите батковци, които вече са наложили правилата на играта, — е абсолютно необходимо да се опитате да промените правилата. Ако не го сторите, вероятно просто ще загубите една война на изтощение, защото големите фирми с дълга история по принцип структурират правилата в своята сфера така, че да наказват новите, по-малки конкуренти. Редица големи фирми например проектират отрасъла си така, че да включва монолитни мрежи от посредници, например големи дистрибутори под контрола на големите батковци. В такава ситуация единственият начин да спечелите битката срещу големите е да промените правилата на влизане в боя, като заобиколите посредниците и започнете директни продажби до клиента.

Най-голямата възможна грешка при опита да преодолеете наложилите се създатели на правила в отрасъла е да тръгнете с главата напред, съобразявайки се със създадените от тях норми. Ако направите това, ще ви разпльоскат като муха. За да спечелите игра, ръководена от други, е необходимо да заобиколите тичешком правилата им.

Често пъти обаче правилата, които трябва да нарушите, за да успеете, не се налагат от конкурентите ви, а от собствената ви фирма. Може дори вие самият да сте ги създали. Не допускате собствените ви правила да ви вържат ръцете. Ако допуснете да ви стегне усмирителната риза на установените обичаи, фирмената политика или застоялата стратегия, фирмата ви ще се вкамени и ще загине. Ако допуснете това да стане в личния ви живот, прогресът и хората ще ви отминат и ще свършите като поредния ненужен дърт чувал, който само скимти за добрите стари дни.

Понякога правилата на собствената ви фирма имат смисъл първоначално, но с течение на времето и с промяната на нещата се превръщат в пречки. Все пак управителите често пъти се опитват да запазват остарелите правила. Един водач — за разлика от мениджъра — знае не само какво да промени, но и кога да го направи.

За да успеете, трябва непрекъснато да внедрявате новости във фирмата си и да изненадвате конкуренцията. Едно от най-хубавите неща на промяната на правилата е, че почти винаги изненадвате конкурентите си, а изненадата е стратегията от съществено значение за победата. Всъщност думата стратегия идва от гръцкото *strategia*, което означава „действие, предназначено да изненада врага“.

В историята на войната стратегите винаги са опитвали да диктуват правилата за влизане в бой, за да постигнат победа. Например до битката между французите и англичаните в Креси<sup>[2]</sup> през 1346 г. големият лък винаги бил използван като мобилно полево оръжие, с единични стрелци, разположени отстрани на пехотата. Този стил, продължил двеста години, бил считан за мъжкия, пълен с кураж и (по някаква причина) морално издържания начин за използване на това оръжие. При Креси обаче английският крал Едуард III разбил голяма френска армия, като струпал стрелците си в тила, зад укрепления, и им заповядал да стрелят едновременно. Едуард III бил критикуван за варварското използване на тази ранна форма на „артилерия“, а другите страни отказали да възприемат нейния стил. Затова Англия се радвала на стратегическо предимство в боя още няколко десетилетия.

По време на американската революция минитмените<sup>[3]</sup> спечелили първата си голяма победа, като възприели стратегия, използвана преди това от индианците по време на войната им срещу французите — със снайперска стрелба срещу струпаните английски войски, в партизански стил, иззад каменни стени и дървета. За белите използването на тази индианска тактика било коренно отстъпление от европейския стил на фронталните залпове. Това отклонение от стандартните правила за влизане в боя — отричано от англичаните като порочно и страхливо — позволило на американците да спечелят предимство още в началото на войната.

Генерал Джордж Патън винаги намирал начин да накара врага да се бие в определени от него условия. „Тайната — казвал той — е да се движиш бързо и в неочаквана от противника посока. Вероятността да

загубим, ако се бием на приятно за врага място, е твърде голяма. Ние ще решаваме кога и къде да го убиваме.“

Патън се отнасял също толкова негативно висшето началство да диктува правилата за влизане в бой в собствената му част. Заплашвал хората си: „Забравете бойните устава. Те са писани от хора, които не са били в бой. Нашата единствена мисия в боя е да победим.“

Очевидно великите генерали винаги са правили всичко възможно да диктуват правилата за влизане в бой. В живота на вашата фирма и в личния ви живот не трябва никога да стоите пасивно, докато друг някой разчертава правилата на играта.

Ако искате да победите, създайте си собствени правила и накарайте хората да играят играта по вашия начин.

Сред любимите ми филмови сцени, в които се разглежда тази тема, е от една от сериите на „Стар трек“. В нея научаваме, че капитан Кърк е единственият човек, спечелил тактическа игра срещу компютър. Един млад командир го пита как е успял. Кърк му отговаря, че е спечелил, като е влязъл в компютъра и е променил програмата. „Просто отказах да загубя — отговаря Кърк. — Затова промених правилата.“

**СВИРЕП ИЗВОД: Нарушаването на правилата е „нечестно“ единствено за създателя им.**

#### УРОЦИ ОТ ВОЙНАТА

Командирът на една от най-големите американски бази за ядрени подводници ме гледаше с подозрение иззад ширналото се, лъснато до блясък бюро от махагон. Като водач на една малка, елитна група, наречена „Червена клетка“, аз бях неговият „враг“. „Червената клетка“ беше група от печени до върха на ноктите си мъже от военноморските сили — много от тях бях взел от „ТЮЛЕН Група-6“, — играещи ролята на терористи при нападения в реално време върху бази на военноморските сили, за да проверяваме охраната.

Аз се намирах в кабинета на този командир в района на Ню Лондон, щат Кънектикът, за да обсъждаме правилата за предстоящото „терористично нападение“ над базата.

— Първо! И преди всичко, полковник — лаеше той в стакато, — кога и къде ще нападнете?

— С дължимото уважение, сър, не мога да отговоря. Терористите не издават плановете си.

Той настръхна и взе да ръмжи. Но не отстъпвах. В този момент победата по този въпрос беше много по-важна от успешното изпълнение на всеки друг елемент на атаката. Командирът избухна, взе да реве и вилнее, а после опита мълчание, по едно време се успокои и за капак се опита да ме унищожи с любезност. Не стана. Накрая се предаде.

— Друго! — лавна той. — Нямате, повтарям, нямаме право да се качвате на борда на ядрените подводници или да навлизате в съседни на тях места. Това е въпрос на разрешение за ползване на секретни данни. Край!

Глупости. Крайната ми цел беше да гръмна големите му играчки. Майната му.

— Искам да стоите настрана! Това е важно! Стойте настрана от частните контрагенти около базата! Локхийд! Дженерал дайнамикс! Техните хора са ограничени от същите правила за сигурност, както и моите хора, но прилагането им е проблематично. Е! Стойте на една ръка разстояние от тях! В края на краищата, полковник, което си е честно, си е честно.

Кое е честно, е какво?

— Ще направя всичко по силите си, сър — отговорих с непроницаема гримаса. — Но не очаквайте чудеса.

Веждите му се свиха в остро V, но не каза нищо. Определено не разбираше колко е важна тази фаза на операцията. Удивен бях, че този човек е успял да стане командир на база.

Когато излязох от кабинета, бях сигурен, че вече сме спечелили битката си. Аз бях взел под контрол правилата за влизане в бой. Сега трябваше единствено да си направим труда да изпълним маневрите.

Следващия следобед наех една седемметрова моторница за водни ски и се попързалихме покрай базата, като записахме на видеокасета сухите им докове, в които се помещаваха ядрените подводници. Никой не ни спря. Охраната на базата май не забелязваше дори, че лодката е с иранското знаме.

Същата вечер мъжете от „Червената клетка“ се събраха в един бар извън базата, наречен Офицерски клуб, в който кибицеха служителите на местните контрагенти. Две от най-добре изглеждащите

ми момчета наобиколиха едни жени от „Дженерал дайнамикс“ и ги поканиха на танц. Докато танцуваха, ние преровихме чантичките им и отмъкнахме пропуските за базата. След половин час притежавахме цветни копия на пропуските. Пъхнахме ги обратно в чантичките.

На следващата сутрин сложихме собствените си снимки на пропуските и ги ламинирахме в едно магазинче.

Вечерта се събрахме за по една много ранна бира и накарах четири от момчетата ми да се напият. Метнах четиримата си приятели в колата и ги откарах в базата, за да се поогледат за сензори. Разположих ги при всяка от четирите телени огради. В 22:00 всичките четирима преминаха оградите. Трима от тях включиха сензори и бяха заловени бързо. Казаха на охраната, че изцепката им била резултат на кръчмарски бас и тъй като се търкаляха като приятели и воняха на алкохол, охраната им повярвала и ги изритали.

Четвъртият — който беше се прехвърлил над задната стена — останал незабелязан. Там нямаше никакви сензори. Господи!

Следващата нощ нападнахме. Всички преминахме над задната стена и се разделихме на две групи. Рейдър поведе една група към оръжейното отделение и зоната за подготовка и проверки на ядреното оръжие. Аз поведох другата група към долната част на базата, където подводниците стояха вързани на кея.

По пътя ни към кея един часови с пистолет ни извика да спрем, но аз го застрелях с автомат със заглушител и куршуми с боя. Съгласно правилата трябваше да залегнем и да си мълчим. Отнесохме „тялото“ му. Записахме случая на видеолента, както и останалата част от операцията, за да докажем по-късно, че сме постигнали онова, което казахме.

Рейдър залепил експлозив с часовников детонатор към една цистерна с природен газ до оръжейното отделение и с жълт спрей написал „БУМ“ върху нея с големи букви. След това, като влязъл вътре, открил ядрените устройства и сложил бомба до едно огромно ядрено торпедо от неръждаема стомана. Торпедото не носело бойната си глава, но „бомбата“ на Рейдър била повече от достатъчна, за да го взриви.

Благодарение на видеозаписа от разузнаването с моторницата за водни ски, групата ми проникна при подводниците на кейовете. Там охраната беше по-сериозна, но когато ни спряха, размахаме

фалшивите си пропуски и ни пуснаха. Качихме се на една подводница и поставих върху руля бомба със закъснител в картонена кутия с надпис „експлозив“.

Прегрупирахме се и отидохме към „мозъчния център“ на базата — щаба, комуникационната станция и архивния отдел. Тези съоръжения се намираха в една шестетажна кула от черна стомана и затъмнени стъкла. Съборихме четиримата часови при главния пост за проверка на пропуските, а после сложихме огромна радиоуправляема бомба в една асансьорна шахта.

Излязохме си през главния портал.

На следващата сутрин се срещнах с командира на базата. Мрачен беше.

— Ти ме шибаше още от самото начало, нали? — попита.

— Тъй вярно, сър. В повечето случаи ви превъзхождахме.

— А когато не ни превъзхождахте, мамихте.

— Мамихме честно и справедливо, сър.

Изглежда ме твърдо.

— И смятате ли, че това поведение е приемливо за военноморските сили?

— Не, сър! Смятам, че това е приемливо поведение на терорист.

Той ме изглежда мръсно. Аз се опитах да не се ухилия. Почти успях. И двамата знаехме, че в крайна сметка нямаше значение дали поведението ми е „приемливо“ или не. Аз бях победил. Той беше загубил. И точно това щяха да запомнят всички.

#### УРОЦИ ОТ БИЗНЕСА И ОТ ЖИВОТА НА УСПЕЛИ ХОРА

Ли Якока често пъти е казвал, че японците „не играят по същите правила“, по които се водят американските фирми. Прав е, разбира се. От десетилетия Япония заобикаля тичешком правилата, определени от американското бизнес съсловие.

Една от най-фундаменталните и успешни стратегии на японците е да изразходват относително по-малко за развойна дейност и изследвания, отколкото американските фирми, и да насочват вниманието си върху доизпипването на производствените процеси. Тази стратегия има отличен успех, защото позволява на японските фирми да избягват конкуренцията с Америка там, където тя е най-силна.



Друга стратегия на Япония е да наложи високи мита и строги наредби за вносните стоки, за да защити своите предприятия. Тази политика е обезсърчила много американски фирми дори да правят опити да проникнат на японския пазар. Но не и „Хааген-Даз“.

През 1993 г. американската фирма „Хааген-Даз“ получила информация от японските митнически служби, че нейният сладолед трябва да премине през същите десетдневни инспекционни процедури, както всички млечни продукти, които влизат в Япония. Но сладоледът на „Хааген-Даз“ не издържа на дълго съхранение, защото висококачествените му съставки се развалят бързо. За фирмата десетдневното чакане представлявало беда.

Вместо да скимти за несправедливите правила и да се откаже от японския пазар, както много други американски фирми, „Хааген-Даз“ отишли в японското Министерство на здравеопазването, което контролирало инспекционните процедури. Не поискали специални привилегии, а предложили да разработят нов, по-ефективен процес за инспекции на млечни продукти. Освен това фирма „Хааген-Даз“ се наела доброволно да заплати разходите по преминаването към новия процес.

Японското правителство, несвикнало на гаранции от страна на чуждестранни фирми, приело.

Ето как „Хааген-Даз“ поели инициативата и успешно променили правилата за влизане в бой.

В момента фирма „Хааген-Даз“ притежава най-голям дял от пазара на висококачествен сладолед в Япония.

Понякога фирмите постигат успех, като нарушават стандартните фирмени правила за контрол и собственост. Един забележителен пример е „Таунсенд енд Ботъм капитал фънд“ на Бил Ботъм от Мичиган. Преди много години Бил Ботъм създал такава структура на фирмата си, при която тя да бъде собственост на служителите и да се контролира от тях. Неговата система, наричана „много радикална“ от някои аналитици, е изключително успешна.

Друга фирма, изменила правилата в своя отрасъл, е „Ксерокс“. Навремето те били просто новациите в бизнеса с фотокопирането, мъкнещи се след по-утвърдилата се фирма „3М“. Но „Ксерокс“ наложили нови правила за влизане в боя. Когато навлезли на пазара за фотокопирни машини, отказали да продават машините си така, както

това правели „ЗМ“, а вместо това ги давали на лизинг. „ЗМ“ обаче отказали да се настроят според новите правила. Продължили да продават машините си и се мръщели на лизинговите споразумения. „Ксерокс“ превзели пазара.

Друга високотехнологична компания, променила правилата за влизане в бой в своя отрасъл, е „Дел компютър“. Когато деветнадесетгодишният хлапак Майкъл Дел основал собствена малка фирмичка, знаел, че не може да се конкурира с наложилите се фирми за място в магазините. А според правилата на отрасъла тогава компютрите трябвало да се продават в магазини. Всички фирми в този бизнес смятали, че купувачите не биха се доверили на доставки на подобни скъпи машини чрез пощенска заявка.

Майкъл Дел нарушил правилото. Продавал директно. И за пет години построил компания за 800 милиона долара.

„Компак компютърс“ също увеличили силите си чрез нарушение на правилата. През 1993 г. „Компак“ разпръснали продавачите си, махнали ги от централните офиси, което било нормата в отрасъла. Преместили ги в домашни офиси. В резултат приходите се удвоили, а отделът по продажбите бил намален с една трета. Други компютърни компании скоро последвали примера.

Един цял промишлен отрасъл, който дължи живота си на нарушаването на правилата, е този на биотехнологиите. Допреди няколко години практически всички фармацевтични лекарства били разработвани чрез прилагането на химични методи; фирмите изпитвали хиляди химически съединения, за да проверят дали някои от тях могат да се използват ефективно за лекарства. Този подход осигурявал успеваемост приблизително равна на един нов продукт за всеки десет хиляди изпитани съединения. Но един изобретателен екип от нарушители на правилата създал цял нов подход чрез прилагане на биологични методи. Започнали да изследват лечебните вещества, които възникват по естествен път в тялото, и след това се опитали да ги имитират чрез методите на генното инженерство. Този нов подход осигурява успеваемост, приблизително равна на един нов продукт на всеки изпитани десет.

Нарушаването на най-основното правило за фармакологичните изследвания се оказало невероятно печелившо за хората, които имали смелостта да го сторят. Към 1990 г. прохождащата биотехнологична

промишленост беше най-милата на Уолстрийт и направи редица млади нарушители на правилата богати.

В заключение на тази част по планирането и подготовката ще ви кажа една последна история за Линдън Джонсън. Както си спомняте от първата глава, той бил решен дори още като кльощав, следпубертетен конгресмен да стане президент. Основният му път към вицепрезидентския пост, който, разбира се, скоро го издигна на президентския стол, бил да си спечели репутацията на най-големия майстор на сделките в Америка. В Белия дом, а по-късно и като водач на мнозинството в Сената Линдън Джонсън проявявал забележителна способност да свързва противоположни сили и да изковава закони.

Много историци приписват способността на Джонсън да сплотява законодателите на неговия чар, упоритост, интелигентност и идеализъм. Но грешат. Това е точно каквото Джонсън е искал хората да мислят.

Всъщност той е станал майстор на манипулациите в Белия дом и Сената, като напълно променил правилата на коалиционните игри в Конгреса. Ето как го е направил.

Малко преди изборите през 1940 г., когато републиканецът Уендъл Уилки водел разгорещена схватка с президента Рузвелт, демократите кандидати за Конгреса отчаяно търсели пари за кампанията си. Страната започвала да се разочарова от демократите, а най-големият източник на средства за тях, работническата класа, бил толкова обеднял след голямата депресия, че не можел да осигури значителни пари. Освен това целият централен фонд на демократите, контролиран от техния национален комитет, бил изтърбушен от президентската кампания.

Линдън Джонсън, тогава неизвестен тридесет и една годишен конгресмен, през своя първи мандат лобирал здравата, за да стане специален съветник на Демократичния национален комитет. В деня, когато влязъл в комитета, се обадил на няколко много важни тексаски петролни бизнесмени и милионери в строителния бизнес, на които служел тайно от няколко години. Казал им, че има план и ги помолил да изпратят огромни суми за комитета. Те се съгласили. Тогава Линдън Джонсън дал на богатите си дарители списък с кандидати, и когато те изпратили парите, трябвало да укажат кои кандидати трябва да получат парите им. От техническа гледна точка този начин на

финансиране на кампании бил законен, макар и зле прикрит метод за подкрепяне на индивидуални кандидати с пари, далеч надвишаващи законната граница.

Малко преди средствата да бъдат дадени на определения кандидат, Линдън Джонсън му изпращал телеграма със следния текст: „В РЕЗУЛТАТ НА ПОСЕЩЕНИЕТО МИ В КОМИСИЯТА НА КОНГРЕСА ПРЕДИ МАЛКО ЩЕ ПОЛУЧИТЕ С ВЪЗДУШНА ПОЩА СПЕЦИАЛНО ДОСТАВЕНО ПИСМО ОТ ТЯХ. ИЗПРАЩАТ ДОВЕЧЕРА.“

Някои кандидати получили няколко такива телеграми от него по време на кампанията през 1940 г. Когато ги избрали, младият Линдън Джонсън вече бил станал главният им благодетел.

Разбира се, тези политици били изключително задължени на Линдън Джонсън и с удоволствие откликвали на желанията му във връзка с някои закони.

Така че парите, а не чарът, упоритостта или идеологията станали изворът на голямата политическа сила на Джонсън.

Неговият метод представлявал съвсем ясно отклонение от стандартното правило за влизане в бой в Конгреса, според което се извършвали подобни сделки. Преди това политическите сделки се постигали чрез сходство в идеологията, размяна на политически услуги или лично приятелство. Никой конгресмен дотогава не бил изграждал политическата си сила чрез „купуване“ на своите колеги законодатели.

Джонсън използвал своята коалиция от задължени конгресмени, за да прокарва закони в полза на тексаските паралии. Така източникът на средства за фондовете на комисията не пресъхвал.

Джонсън използвал този метод многократно по пътя си през годините от Конгреса към Сената.

С тази схема Джонсън си осигурил възможността да убеждава на пръв поглед несъгласни политици по много въпроси.

През цялата си кариера той успешно е криел от обществеността реалния метод, с който станал най-големият майстор на сделките.

Американската общественост смятала, че Линдън Джонсън е просто голям майстор на преговорите. Но той не бил само това, а и човек, умеещ да диктува правилата за влизане в бой.

**Запитайте се:**

- Дали основните правила за влизане в бой във вашия отрасъл са във ваша полза или в полза на конкурентите?
  - Ако правилата във вашия отрасъл не са във ваша полза, спазвате ли ги? Защо?
  - Кога за последен път сте изненадали някой конкурент?
- 

[1] Известен консултант по фирмено дело. — Б.пр. ↑

[2] Село в Северна Франция, сцена на първата решителна битка от Стогодишната война, при което англичаните побеждават французите. — Б.пр. ↑

[3] Американска милиция от доброволци, действала преди и по време на революцията, и имаща готовност за влизане в действие една минута след известяването. — Б.пр. ↑

**ЧАСТ 2**  
**ОБУЧАВАЙ СЕ ЗА УСПЕХ — ПО РЕЦЕПТА**  
**НА СВИРЕПИЯ**

## ГЛАВА 3

### ИЗГРАЖДАНЕ НА ЕКИП С ХАРАКТЕР

*Характерът е съдба.*

Джордж Елиът<sup>[1]</sup>

*Характер, а не богатство, власт или пост е висшата дума.*

Джон Д. Рокфелер

Около 500 г. преди Христа легендарният военен стратег Сун Дзъ отишъл при царя на своята провинция. Казал му, че би могъл да води една армия до победа и да го направи владетел на небето и земята. Царят се заинтригувал. Но настоял Сун Дзъ най-напред да демонстрира военния си гений.

Сун Дзъ се съгласил на изпитанието. Помолил царя да го направи командир на армия, съставена от жените от палата, повечето от които били царски наложници.

Царят извикал триста жени и поставил Сун Дзъ начело на това „воинство“.

Сун Дзъ назначил двете най-обичани от царя наложници за „генерали“ на две роти, всяка от по сто и петдесет жени.

Наредил на жените в двете роти да носят пълно бойно снаряжение и шлемове и да се въоръжат със саби. Събрал ги пред целия народ на провинцията и им казал как да маршируват, да се обръщат и да размахват оръжието си. Казал им, че когато започне да бие барабана, те трябва да започнат да маршируват. При тези негови думи жените поставили длани на устата си и се засмели.

Сун Дзъ почнал да удря барабана, но жените отново само се смеели. Той издал същата заповед с други думи. Отново забил барабана. Жените отново се засмели и не можели да спрат.

Сун Дзъ се разярил и издал заповед за стандартното военно наказание при неподчинение на заповедите: обезглавяване на армейските „генерали“.

Царят се противопоставил категорично. Обяснил на Сун Дзъ колко обича тези две жени. Но Сун Дзъ му припомнил, че военнотначалникът, след като бъде поставен на поста, има пълна власт над армията.

Жените били обезглавени.

Сун Дзъ отново заудрял барабана. Двете роти марширували безупречно.

След това Сун Дзъ освободил жените от служба и поискал от събралата се тълпа доброволци мъже за армията.

Наели се единствено мъже с най-твърд характер.

Армията на Сун Дзъ спечелила със замах много победи и направила царя най-великия владетел на света.

Виждате, че Сун Дзъ е бил акълесто копеле. Знаел е, че обучението започва с характера. Знаел е и трите най-важни неща за характера. (1) Ако бойците ти нямат характер, те са просто сган. (2) На характер се учи. (3) По-лесно е да намериш хора с характер, отколкото да ги учиш на характер.

През кариерата си на военен едно от качествата, които ценях най-много в хората си, беше характерът. Това винаги търсех най-напред, когато набирах хора за „ТЮЛЕН Група-6“ или за „Червената клетка“. Бих могъл да обуча и един кльощав смотаняк да стане същински Юлий Цезар, ако смотанякът има достатъчно характер.

Ако нямате характер, хора, никога няма да можете да изпълните виждането си, целите си или плановите си. Характерът е движещата сила, която дава искрицата живот на мечтите ви.

Да намерите хора с характер и да откриете характер у хората си е първата жизненоважна стъпка при подбора, а след това и обучението. Ако пренебрегнете характера, останалата част от обучението ви ще е мъчна и неясна работа.

Що се отнася до мен, характерът се състои само от две неща: сила и морал.

Под сила имам предвид физическа и психическа сила.

От гледна точка на физиката хората в „ТЮЛЕН Група-6“ не трябваше да бъдат като Арнолд Шварценегер, но се изискваше да са



достатъчно силни, за да се бият, докато паднат, и да са си напълно отпочинали за времето, докато се удрят в пода.

Психически трябваше да са достатъчно жилави, че да могат да заспят дори и когато им вадят зъбен нерв. За да може да направи такова нещо, човек трябва да има не само кураж — който винаги е важен елемент на психическата сила, — но и да може да концентрира вниманието си изцяло върху нещо определено. Контролирането на психическия фокус е също толкова важно, колкото и контролирането на страха.

Другият елемент на психическата сила, който винаги съм търсил, е обвързаността с принципа за постигане на съвършенство. Ако сте шефът, трябва да очаквате превъзходна работа и да давате такава. В „ТЮЛЕН Група-6“ и „Червената клетка“ правех всичко по силите си, за да осигуря на хората си възможно най-доброто обучение, възможно най-доброто оборудване и възможно най-добрия стратегически план. Имаха превъзходна екипировка, а това е жизненоважно, защото превъзходството ражда превъзходство, а посредствеността — посредственост. Ето колко прости са нещата.

Друг незаменим аспект на психическата сила е желанието да търпиш страдания от време на време. Понякога трябва да се запиташ: „Днес искам ли да съм щастлив, или искам да постигна по-големи успехи?“ Човек не може винаги да прави и двете неща.

Нека сега помислим за другия първостепенен компонент на характера: морала. Под морал разбирам благоприличие, чувство за собствена отговорност, щедрост и правилна ценностна система.

За да бъде част от екипа ми, човек трябваше да има дълбоко чувство за обикновено човешко благоприличие. Трябваше да притежава вътрешно желание винаги да прави каквото трябва, а не просто сляпо да следва правилата.

Също така той трябваше да бъде готов да възприеме пълна отговорност не само за собствените си действия, но и за успеха или неуспеха на цялата мисия. Ако поисках от някого да направи нещо и ако той ми отговорише, че това не е негова работа, щях на момента да му разпоря задника. Всичко беше работа на всеки.

Освен това човек трябваше да бъде достатъчно щедър, за да отдаде всичко свое — дори собствения си живот — за другите хора при изпълнението на мисията. Ако искате да се разлигавим, нека

говорим за „любов“. Изразявайте се както искате, но нямате ли щедрост, нямате характер. Най-ненадеждният човек при всяка мисия е задникът, който мисли само за себе си. При сериозната работа в екип да си погълнат от себе си е по-опасно дори от глупостта или слабостта.

И последно, всички мъже при мен трябваше да имат правилни ценности. Трябваше да се посветят не само на приятелите си, но и на страната и мисията си. Иначе ще открият, че им е твърде лесно да се откажат, когато нещата загрубеят.

Как се търси човек с характер? Като се анализира структурата на важните решения, които е взимал като зрял човек. Питайте го кое е било най-трудното време в живота му и разберете какво е направил, за да реши проблема си. Борил ли се е, докато го разпердушини, или просто се е оттеглил и е опитал друго? Грижил ли се е този човек за други хора — семейство, служители или приятели, — или само за себе си? Може ли да каже какви адски кофти, мачкащи ташаците до пръскане задачи е изпълнявал, или просто е отбивал номера? Признавали ли са превъзходството му, или просто се е носил по течението? Някога поправял ли е нещо грешно и печелил ли е за това благодарността на другите?

Когато намерите човек с характер, привлечете го в своя екип. Не бъдете дребнави относно квалификацията му. Наемете го на по-висок пост от по-добре квалифицираните, но с по-слаб характер хора. Човек с характер може да научи една работа.

Но не се заблуждавайте от външния блясък. Често пъти хората научават да демонстрират характер, без да притежават същината му. Те се перчат, дават обещания и разказват истории за героичните си подвизи, но това са само приказки. А иначе са безхарактерни и никога не правят онова, за което говорят.

Понякога някои започват като хора с характер, но дегенерират в безхарактерни същества. Печелят някои битки, а после се прелъстяват от плячката. Влюбват се в собствения си облик и се превръщат в пародии на самите себе си.

Ето какво научих за героизма, а то е по същество действие на характера: има моменти, когато човек се чувства като герой, и моменти, когато е герой, но те почти никога не съвпадат. Когато сте герой, обикновено сте прекалено зает — или изплашен, — за да се чувствате като герой.

Ако човек се е вторачил в собственото си отражение, вероятно е загубил от поглед мисията си.

Според мене, човек, започнал с характер, а след това, за нещастие, останал без него, е Рос Перо. Съвсем в началото на кариерата си Перо концентрирал силите на значителния си интелект и воля върху изграждането на мощна компания, а след това върху преизграждането на Америка. Имал виждане и план. Но когато хората започнали да го превъзнасят като знаменитост, очевидно се е влюбил в собствения си имидж от кампанийните реклами и повярвал на собствените си хора за връзки с обществеността. Изглежда е помислил, че изведнъж се е превърнал в Джордж Вашингтон. Когато това стана, той приключи със себе си като сериозен мъж.

Суетността обаче не е единственият унищожител на характера. Характерът може да бъде убит и от мързела, завистта и егоизма.

Колективният характер на хората във вашата фирма ще формира „корпоративния характер“ на организацията. Често пъти фирмите опитват да се представят с имидж на позитивен корпоративен характер пред обществеността, но това е измама и не отразява истинската им същност. Ако искате да надникнете в истинския характер на фирмата, а не в онзи характер, който тя рекламира, разгледайте важните й решения през изминалите пет или десет години.

Също така разгледайте маловажните ежедневни решения. Те се наслояват. Вижте как фирмата се държи с обществеността и какви ежедневни грижи полага за хората си. Даже и дреболиите като резервирани места на паркинга за големците или пък апартаменти с баня вместо офиси говорят за старомодна йерархична скованост. В „ТЮЛЕН Група-6“ никой не резервираше нищо никъде и командирът пикаеше там, където го правеха и всички останали.

Можете да установите истинския характер на една организация, като отбележите как тя гледа на отчетността и отговорността. В „ТЮЛЕН Група-6“ отчетността и отговорността се споделяха от всеки член на екипа. Всеки трябваше да желае да поеме пълна отговорност не само за собствените си действия, но и за успеха или провала на цялата мисия.

„ТЮЛЕН Група-6“ беше онова, което наричам „холографска организация“. Ако раздробите едно холографско изображение на множество дребни частици, във всяко от тях ще видите цялата

холограма. По същия начин, ако отделите един човек в правилно функциониращ екип, ще видите отражение на целия екип и цялата мисия.

Корпоративният консултант Джеймс Беласко често пъти ми разказва какво е изживял с президента на една фирма с капитал 6 милиарда долара. Двамата тъкмо излизали от кабинета на президента, когато той забелязал някаква градинарка да събира листа със счупено гребло. Президентът я попитал защо използва счупено гребло.

— Защото това ми дадоха — отвърнала тя.

Запитал я защо не си е взела по-хубаво.

— Това не е моя работа — отговорила.

Двамата с Беласко си продължили по пътя и президентът кипнал. Фирмата му закъсвала и даже не можели да осигурят свястно гребло за листата. Беласко го запитал кого вини за това.

Президентът отговорил, че вини шефа на тази жена, който трябвало да осигурява изправни инструменти.

Беласко не се съгласил.

Президентът погледнал проблема от друга страна.

— Ако ще бъда печен ръководител, значи аз трябва да ида и да купя греблото.

— Я! — възкликнал Беласко. — А това ще реши ли проблема?

Президентът запитал кого да вини.

— Градинарката — отговорил Беласко.

И бил напълно прав.

Градинарката имала достатъчно мозък, за да реши проблема, имала време да го реши и несъмнено е можела да събере достатъчно подкрепа във фирмата, за да иска ново гребло. Имала е всичко необходимо, за да реши проблема, освен най-важното: характер.

Сецате се какво би сторил Сун Дзъ с нея.

Както вероятно знаете, преди Бенедикт Арнолд<sup>[2]</sup> да стане печално известен като предател на Америка, е бил изключително способен генерал в континенталната армия по време на Революцията. За победата му при възвишения Бемис, довела до капитулацията на британската армия при Саратога<sup>[3]</sup>, се е говорело като за една от най-решителните битки в американската история. Но знаете ли какво е накарало Арнолд да стане предател?

Не защото му предложили пост с огромна власт в британската армия, или заради огромна сума пари, ако избяга, или защото се разочаровал идеологически от Америка.

Станало така, че след великата поредица победи Арнолд очаквал повишение. Но членовете на Конгреса няколко пъти отлагали повишението му за после, за да могат да издигат „любимци“ от собствените си щати.

Това обидило Бенедикт Арнолд.

Кипнал и предал страната си.

Това е то. Цялата история.

Арнолд имал всеки атрибут на величието, но не и характер. Не можел да приеме малко унижение и това го е разрушило.

А на една специална стена в Уест Пойнт висе колекция плакети с имената на висши американски офицери от Революцията. На най-видно място е този на Джордж Вашингтон. Към края висе един, на който пише само „генерал-майор“. Датата на раждане е „1741 г.“. А там, където трябва да е името, е само остъргана с длето празнота.

Това е плакетът на Бенедикт Арнолд, човек, който е можело да бъде запомнен като велик американец, ако само е разбирал колко важно нещо е характерът.

**СВИРЕП ИЗВОД: Без стабилен характер не е възможно да оцелее човек. Без благородство на характера човек не бива да оцелява.**

#### УРОЦИ ОТ ВОЙНАТА

На хоризонта, малко след зората, изгряваше слънцето, оранжево и студено като луна по жътва. Ние с хората ми се препъвахме обратно към лагера, окъпани в оранжева светлина след цяла нощ патрулиране. Бяхме изморени, гладни и подгизнали от дъжд. С нетърпение чакахме горещо кафе и кратка дрямка. Точно тогава забелязахме телата, кръвта и плачещата старица.

Старицата беше майка на малко азиатско момиченце, което ни помагаше в полевата болница в лагера. Болницата представляваше само нещо като разпределител, място за долекарска помощ, палатка с няколко легла и дървен под, заобиколена отвън със стена от чували с пясък. Момичето, което се казваше Май Ли, се отнасяше нежно с

ранените и винаги изглеждаше усмихнато. На какво, по дяволите, можеше да се усмихва не знам, но винаги се чувствах добре, когато я срещна. Майка ѝ неизменно я изпращаше до лагера и я взимаше оттам. Смели хора бяха.

На осеян с кръпки английски майката ни разказа, че тя, Май Ли и двама млади мъже отивали от селото към лагера, който се намирал само на два километра нагоре по пътеката, когато ги нападнали местни бунтовници. Двамата млади мъже, проснати пред нас в странни, необичайни пози, бяха служили в своята национална армия доскоро, но се върнали в селото, за да го пазят от наплива на бунтовници.

— Къде отиде Май Ли? — попитах майката. — Къде отишла?

Тя посочи пътеката към селото.

— Преди колко време?

Тя отговори с неразбиращ поглед. Посочих часовника на китката си.

— Сега — отговори. — Минута.

Погледнах взвода си. Никой не отклони поглед, освен един. Казваше се Роналд Нюман, кльоцаво хлапе от град Понтиак, Мичиган, и гледаше в земята.

— Сър — промърмори. — Това не е наша война. Не ни засяга изобщо.

— Не е — отговорих. — Не е.

Всъщност нашите правила за влизане в бой изрично ни забраняваха да се ангажираме с „проблемите на вътрешната политика“, като престъпления срещу цивилните или отвлечения. Стандартните оперативни процедури изискваха да докладваме за това на нашия командир, който да предаде тази информация на селските и провинциалните власти. Ако всичко станеше според уставите, можеше и да намерят по някое време тялото на Май Ли — особено ако бунтовниците го тръшнат на прага на майка ѝ, достатъчно обезобразено, за да служи за предупреждение.

— Момчета, отивам да се поразходя — казах. — Ако някой иска да дойде, хайде. Ако не искате, няма проблем. Върнете се в лагера и поспете.

Знаех, че няма да съм сам. Познавах си хората. Те имаха характер. Много пъти единственото, заради което задникът ми е оставал жив, е било онова вътре в тях.

— Идвам — обади се Мики Калош, моят челен дозор.  
Всички започнаха да кимат. Но не и Рони бонбони Нюман.  
Все още загледан в краката си, каза:

— Срокът ми тука свършва след две седмици. Почти съм си у дома.

Към края на службата си стрелците намразваха ненужните рискове. Все едно да се перчат пред Господ, че не може да им вкара някой куршум в задника. Рони възнамеряваше да се върне в Цивиландия цял.

— Не се притеснявай — казах му. Докоснах го по рамото. Той отвърна поглед.

Останалите се понесохме бързо надолу по пътя.

След не повече от десетина минути я видяхме. Вързана беше за едно дърво, където пътят рязко завиваше надясно. Имаше едно въже през корема и едно на врата ѝ. Лицето ѝ бе почервенияло от затрудненото кръвообращение и дори от стотина метра чувахме как диша с къси, трудни напъни.

— Май е капан за мечки — прошепнах. — Басирам се, че който я е вързал тук, чака отстрани, може би от двете страни.

Разделихме се на две групи по трима. Всяка от групите тръгна напред, настрани от пътя под ъгъл от четиридесет и пет градуса. Когато се изравняхме с момичето, щяхме да свием право към нея и да прецакаме засадата.

Безшумно се плъзгахме през хрусталаците под дърветата. Но преди да успеем да свием към момичето, те откриха огън по нас. Плонжихме на палубата, а куршумите започнаха да удрят през растенията около нас.

Огневата им сила ни превъзхождаше. Едва успяхме да вдигнем глави и да отвръщаме на стрелбата.

Чух един от хората ми да казва:

— Начукаха ни го.

Бунтовниците се приближаваха. Наистина ни го начукаха.

Тогава дочух кухото тупкане на хеликоптерни перки, които шамаросваха въздуха, което бързо се усилваше.

Видях хеликоптера — не някоя голяма американска машина, а малък „НАL-3 Сийулф“ — да се гмурка към бунтовниците като хищна птица, а от вратата висеше мистър Роналд Нюман и стреляше като див

с петдесеткалибровата картечница. Много опасна каскада. Всеки бунтовник с четиридесет и пет калибровата картечница би могъл да свали такова бавно, пикливо пиратче. Близкият бой с огнестрелни оръжия не беше работа за тези хеликоптери.

При спускането надолу Рони се надвеси съвсем навън и метна гранати с две ръце. Те гръмнаха още преди да паднат на земята и замалко не събориха и хеликоптера.

Позицията на бунтовниците се смълча. Оцелелите, ако имаше такива, избягаха в джунглата.

Пилотът спусна хеликоптера на една малка просека, а аз грабнах Май Ли и я качих на борда при Рони.

— Откачено копеле такова — казах, — налегна ли те самотата?

— Не можах да заспя. Много шумно беше.

Хеликоптерът се вдигна, а ние бързо се ометохме.

Преди няколко години аз и един приятел от Югоизточна Азия си спомняхме нещата на една среща и той заговори за Рони Нюман.

— Какво ли е станало с него — каза. — Дали е излязло нещо от него?

— Рони Нюман винаги е бил нещо — отговорих. — Оставиш ли нещо при него, няма да се загуби.

#### УРОЦИ ОТ БИЗНЕСА И ОТ ЖИВОТА НА УСПЕЛИ ХОРА

Когато събираш в екипа си хора с характер, възниква едно необикновено явление: Екипът добива колективен характер, който засилва характера на всеки индивид. Ако екипът бъде подбран достатъчно внимателно, той добива свой собствен характер, ясно забележим за всеки, който се доближи. Това става в малките екипи, каквито са военните взводове, а и в големите екипи — корпорациите например.

През двадесетте години, когато е била основана „Джонсън и Джонсън“, създателят ѝ ясно определил характера на фирмата със символа на вратата ѝ. Този символ гласял: „Джонсън и Джонсън“ е отговорна първо към клиентите си. Второ — към нашите служители. Трето — към обществото. На последно място са нашите акционери."

В нашата съвременна корпоративна култура да не наблегнеш на дълга към акционерите си е ерес. Но в дългосрочен план този начин на



мислене е закрепил „Джонсън и Джонсън“, като давал постоянна морална основа за всяко важно решение на фирмата.

Неотдавна символът на вярата на „Джонсън и Джонсън“ беше поставен на крайно изпитание, когато някой подправи „Тайленол“<sup>[4]</sup>, продукт на фирмата, и загинаха няколко души. Полицията в Чикаго, където възникна инцидентът, посъветвала ръководството на фирмата да не оттегля лекарството от пазара по цялата страна, защото ментето, изглежда, е ограничено в определена територия в града.

Ръководството на „Джонсън и Джонсън“ знаело, че оттеглянето на „Тайленол“ от цялата страна ще им струва около 350 милиона долара. Но не са направили труден избор. Корпоративният им характер, изречен чрез техния символ на вярата, налагал общонационално оттегляне на всички количества „Тайленол“, за да се гарантира абсолютната безопасност на всички клиенти на фирмата. Всяко шишенце с лекарство било снето от рафтовете във всеки магазин в Америка, а фирмата изтърпяла скъпоструващ и трудоемък процес за създаване на невъзможна за подправяне опаковка, която скоро се наложила като стандарт в отрасъла.

Стратегията на „Джонсън и Джонсън“ доказва себе си като изключително смислена в търговско и морално отношение. Успокоени от защитните действия на фирмата, клиентите отново се върнали към „Тайленол“ при новото му излизане на пазара.

Ретроспективно, изглежда тази проява на характер от страна на „Джонсън и Джонсън“ е почувствана в страната и чужбина. По време на възникването на инцидента, когато тероризмът започваше да се разпространява, по целия свят, повечето специалисти по антитероризъм смятаха, че терористите — а дори и умопобъркани самотници — са способни да предизвикват паника сред потребителите, когато си поискат. Освен това много аналитици мислеха, че алчността на фирмите и манията им за бързи печалби не биха позволили такова агресивно, скъпоструващо противодействие като това на „Джонсън и Джонсън“.

Все пак, когато „Джонсън и Джонсън“ показаха решимост, равна по сила на тази на подправилия лекарството човек, провалиха тактиката му.

Реакцията на „Джонсън и Джонсън“ вече е стандарт. Сега практически всеки продукт, за който има подозрения, че не е чист, се

снима от пазара като нормална процедура. Така не само нашият свят е по-безопасен, но е и по-малко уязвим от ударите на терористите и всеки друг, който реши да атакува обществото.

Пример за фирма, показала отсъствие на характер при подобно изпитание на моралната ѝ нагласа, е „Юниън карбайд“. Малко след случая с лекарството „Тайленол“, теч от завод на „Юниън карбайд“ в Бопал, Индия, причини смъртта на повече от три хиляди души и неотстраними щети за десетки хиляди други. Фирмата предостави само 1 милион долара като помощ — малка сума за сериозно бедствие, — но председателят на фирмата твърдеше, че скоро ще последват още помощи. Обещавахе, че ще прекара остатъка от кариерата си в опити да компенсирa вредите. Още преди да измине година обаче, заяви пред едно списание:

— Реагирах прибързано.

Вместо да обещае още помощи, казваше:

— Няма да се правя на умрял.

В резултат на безкомпромисното отношение на „Юниън карбайд“, делото пое съдът. И реши, че фирмата трябва да заплати 470 милиона долара обезщетения.

Един отличен пример за характер в действие е училището на Мел Смит за бедни деца, „Удуърд академи“. Смит, който някога помагал в управлението на Агенцията за борба с наркотиците в Детройт, разбирал колко напразна е борбата със стила на живот на наркомана, без да се предлага алтернативен стил. Ето защо основал училище, където бедните деца могат да получават храна, да учат в мир и безопасност и да започват да поемат контрол над бъдещето си. Виждането му било помрачено от големия финансов риск, който няколко местни институции отказали да споделят. Но Смит, човек с характер от стомана, се впуснал напред и поел всички рискове сам. Училището му процъфтява и спасява живота на много хора.

Най-добрият начин да внушиш характера на фирмата в самата фирма е да наемеш хора с характер, един след друг. Точно така „Хюлет-Пакард“ изгради работна сила от световна класа.

Когато човек се явява на интервю за работа в „Хюлет-Пакард“ — дори и за най-нисш пост, — той е изправен пред изтощителен брой разговори, някои от които се провеждат от висши служители. Интервютата са насочени не толкова към техническите умения, а по-

скоро към характера. Отначало кандидатите биват разпитвани за личните им качества. Например може да се наложи да опишат подробно конфликт с приятел и как са го разрешили.

Донякъде защото слагат ударението върху характера, „Хюлет-Пакард“ процъфтяват във високотехнологична промишленост, в която често пъти доминират технокретени с недоразвити личности. Оперативната структура на „Хюлет-Пакард“ се състои от малки групи хора, които работят интензивно по много сериозни проекти, а ръководителите на фирмата са убедени, че тази структура функционира добре единствено ако всеки в екипа има характер.

Един от първите велики американски индустриалци, разбрали значението на хората с характер във фирмата, е Хенри Форд. Малко след началото на века, преобладаващото отношение на фирмите към работниците им е било презрение. Работническата класа е била смятана за стадо селяни, на които им липсва мозък да станат по-добри, а и характер. Това отношение останало от ерата на аристокрацията, когато се е смятало, че характерът върви до голяма степен с „произхода“.

Но Форд, привърженик на трансценденталната философия, който вярвал във възможността обикновеният човек да стане по-добър, търсил хора с характер за работата в своите заводи и се опитал да внуши характер на тези, които го нямали.

Форд създал социален отдел за морален надзор над хората му. „Социалните“ служители на фирмата отивали в домовете на всички работници и искали да видят брачните им удостоверения, за да са сигурни, че техният човек не живее в грях, искали да видят спестовните им книжки, за да са сигурни, че имат спестявания.

Често пъти социалните служители на „Форд“ препоръчвали на работниците да учат във вечерно училище или да записват кореспондентски курсове.

Те раздавали и „Житейските правила“ на Форд, които приканвали работниците да използват много сапун и вода вкъщи, да не плюят на пода, да не купуват на изплащане и да избягват безразборния секс.

В отговор на спазването на тези изисквания Форд създал план за споделяне на печалбата, който повишил заплатите толкова много, че понякога кандидатите за работа вдигали бунтове пред фабриката.

Крайният резултат от вярата на Форд в потенциалните възможности на характера на всеки човек бил безпрецедентно извисяване на работническата класа. Работниците на „Форд“ вече не били селянци. Те били капиталисти.

И какво е първото нещо, което тези новосъздадени мъже с характер купили?

Кола, разбира се.

**Запитайте се:**

- Кои са трите най-важни решения, които сте взели през последните пет години и какво говорят те за характера ви?
- Характерът на вашата фирма съответства ли на личния ви характер?
- Кога за последен път екипът от изпълнителни директори във вашата фирма е обсъждал характера на фирмата?

---

[1] Джордж Елиът (Мери Ан Еванс), (1819–1880), английска романистка. — Б.пр. ↑

[2] Бенедикт Арнолд (1741–1801), американски генерал през Революцията — Б.пр. ↑

[3] Село в източната част на щат Ню Йорк на река Хъдсън, сцена на известна битка през 1777 г. Настоящо име Скайлървил. — Б.пр. ↑

[4] Болкоуспокояващо лекарство. — Б.пр. ↑

## ГЛАВА 4

### ОБУЧАВАЙ СЕ ЗА УСПЕХ

*Преди всичко Томас Уотсън от Ай Би Ем се е обучавал, обучавал, обучавал.*

Питър Дръкър<sup>[1]</sup>, мениджмънт

*Да побеждаваш е навик.*

Винс Ломбарди<sup>[2]</sup>

През най-трудната седмица на обучението ми за водолаз от американските Военноморски сили и сега ТЮЛЕН — подобаващо я наричаха адската седмица, завършваща с деня, в който казваха „Съжалявам, моряко“ — преминах едно упражнение, наречено „щети при диверсионни операции“. Предназначено беше да ни запознае не само с методите на взривяване на експлозиви, но и с изживяването на тази експлозия.

С други думи, плъснаха задниците ни до куп експлозиви, а после ги взривиха.

От това научих, че човек може да си съчинява сложни планове за реакцията си при експлозия, но докато бомбата не гръмне, нищо не му е ясно.

Планирането не е обучение.

Обучението е обучение. Обучението е нещо, което не достига на повечето фирми и хора. Неотдавна проведено проучване показва, че само 70 процента от американските фирми обучават изпълнителния си персонал и едва 25 процента обучават производствения си персонал и специалистите по продажбите. Освен това на всеки долар, който федералното правителство заплаща за програмите за обучение на частни лица, дава още 3200 за сгради и технологии.

Но да поставиш сградите пред мозъците е тъпо.

Още преди да стане министър на труда, Робърт Рейч разбирал, че от целия капитал на фирмите единственото, което не можеш да преместиш, е работната сила. Практически всичко друго в страната ни може да бъде взето, опаковано и откарано. Но хората остават. Вероятно същото важи и за вашата фирма.

В голяма степен рисковете в света на бизнеса в Америка в момента се дължат на пренебрежителното отношение към обучението. Смята се, че десет процента от нашата работна сила съответстват добре на работната сила във всяка друга страна. Но след тези десет процента качеството на нашите работници спада драстично. Почти един от петима американци е практически неграмотен, а това говори цели томове за неуспеха на Америка да обучава работниците си.

Веднъж Рос Перо отбеляза, че „мозъкът и умът ще бият капиталовите разходи всеки път“. С развитието на технологиите се вижда все повече, че е прав.

В днешното сложно обкръжение на деловата дейност е абсурдно да се опитва човек да развива някаква фирма или да изпълнява някаква стратегия без напрегнато обучение и изпитни програми. Виждането ви, плановете ви и изпълнението им ще отидат право по дяволите, ако вашите работници са наврели глави в задниците си.

За съжаление, немалко наперени шефове смятат, че ако планът им е достатъчно добър, подчинените им просто трябва да могат да го изпълнят. Но както казва решителната американска бегачка Мери Слейни — която никога не е печелила олимпийски медал, — „ако можеш просто да го направиш, значи вече си го направил“.

Ще ви дам пример с една арогантна организация, поставила си висока цел, направила грандиозни планове и след това очаквала работниците просто да ги изпълнят. Тази организация преминала от дълговременната система на усилено обучение и изпити към форма на управление, наречена Ориентиран към успеха мениджмънт. Новата система за управление, внедрена в началото на 80-те години, изисквала поставяне на цели според възможностите на технологията, а не на хората. Смятало се, че технологията ще може да разреши практически всеки проблем и че хората ще намерят начин да не изостават.

Заради тази система немалко от хората в организацията объркали прогнозата с реалността и смятали, че нещата вървят по-плавно, отколкото всъщност били.

По онова време един скептик характеризирал системата по следния начин:

— Значи, проектирате всичко, правите разходи, а после се молите.

Развитието на главния проект на организацията се характеризирало с избягване на трудните проблеми, непрекъснато препроектиране на машините, безкрайни корекции на графика, както и опасни инциденти. Вместо да обучава работниците, за да постигат резултати, и да изисква отлични системи за подкрепа от ръководителите им, организацията се опитвала да преодолее всяка пречка чрез високите технологии. Този подход не успял, настъпили значителни отклонения от графика и натискът за резултати нараснал.

Организацията е НАСА. Проектът — космическата совалка.

Резултатът — експлозията на „Чалънджър“ през 1986 г.

Когато „Чалънджър“ избухна, една от жертвите в нея беше Криста Маколиф — първият цивилен в космоса. Качването ѝ на борда си беше просто номер за пред обществеността, предназначен да привлече повече вестникарско внимание към НАСА и съответно повече пари. Горедолу по същото време НАСА беше спонсорира едно „Пепси предизвикателство“ за баламурници, за да определи дали космонавтите ще пият повече пепси, отколкото кока-кола по време на мисията. Това също беше отявлен номер за обществеността. Всъщност цялата група контрагенти, строили космическата совалка — като работата била дадена на онези с най-ниските оферти, — постепенно били обучени да мислят като вманиачени специалисти по връзки с обществеността, а не като инженери. Това е невежество. Хората трябва да бъдат обучавани за онова, което им е работа.

Например обучението на работната сила във „Федерал експрес“ залага силен акцент върху единното първостепенно виждане, с което фирмата била създадена: доставка за един ден. „ФедЕкс“ обучават работниците си да експедират и проследяват пратките толкова ефективно, че когато американската армия разработвала системата си за снабдяване за войната в Персийския залив, копираше техните методи на обучение.

Също така важно е да обучавате хората си не само за основната им дейност, а и за работата, която извършват в момента: тази година,

този месец, днес. Една от критиките към военните, която твърде често се отнася и за деловия свят, е че генералите са склонни да готвят силите си за последната битка, а не за следващата. За това има пресен пример, възникнал по време на операция „Пустинна буря“. Когато генерал Норман Шварцкопф се готвел за нападението по суша срещу иракчаните, разбрал, че те обучавали хората си за бой срещу масирани нападения с много хора, като тези на иранците срещу тях по време на войната помежду им. Иракчаните разполагали танковете си зад укрепления, полагали бодлива тел и изграждали сложни минни полета. Когато високоподвижните войски на Шварцкопф започнали да заобикалят тези стационарни укрепления, иракчаните не знаели дали да се посерат, или да ослепеят.

За разлика от тях морската пехота на САЩ активно обучава хората си за следващата война. В момента морската пехота реорганизира основната си тактика и функции. Радикалната промяна, наречена „Морски дракон“, поставя безпрецедентно ударението върху комуникациите и информационните технологии.

Нека ви кажа още нещо за обучението. Изглежда мнозина умни хора не го знаят: Обучението на „маловажните“ ви хора е също толкова важно, колкото и на „важните“. Една причина — много са и организацията ви се обляга на тях.

Друга — спешно необходимо ви е тези „малки хора“ да станат „големи хора“. Ако не издигате хора от своите редици, а наемате висшите ръководители отвън, ще създадете фирма, в която висшият слой на директорите не е наясно с детайлите в работата.

В холивудските агенции за откриване на таланти, които на практика са превзели развлекателната индустрия, всеки започва като „малък човек“, като секретарка и асистент на истински агент. Този тип научаване „с пълно бойно снаряжение“ е непобедим. При него новациите биват захвърлени в реалния свят в реално време и могат да изострят уменията си в реални операции. Веднага разбират дали им липсва мозък или кураж да се оправят — разбира го и шефът им.

Трябва да настоявате за такъв тип реалистично отношение в обучението си. Не се правете на учителка с обучаваните от вас, а захвърлете задника им посред истинската сделка и вижте кой ще потъне и кой — не. Дори обучението на висши директори трябва да прилича повече на генерална репетиция, а не на поредния ден в



училище. Ако обучавате хора да проучват конкурентите, направете им бърз инструктаж, а след това ги изпитайте на улицата.

Ето какво може да стане, ако жертвите реализма при обучението. Преди няколко години в Калифорния един полицейски офицер бил убит по време на престрелка, докато опитвал да презареди пистолета си. Не можел да презареди достатъчно бързо, защото ръцете му били пълни с празни гилзи. Като стрелял, си събирал гилзите. Научен бил на стрелбището винаги да си събира гилзите, когато стреля. Защо? Защото така то оставало чисто.

Когато приключите с обучението на хората си, започнете да ги обучавате отново. Обучението не е еднократно занимание. Трябва да бъде непрекъснато. Никой не е толкова умен, че да научи всичко от първия път. Освен това нещата се променят с времето и затова обучението трябва непрекъснато да се осъвременява.

Освен това, ако визуализирате нов продукт и планирате да го пуснете на пазара, го пробвайте до скапване, преди да ангажирате средствата на фирмата с него. Убедете се, че наистина върши работа и че хората го харесват. Не опитвайте да го усъвършенствате в лабораторията, защото няма да го продавате на лабораторните техники. Изнесете го в реалния свят, за да проверите дали ще потъне, или ще плава. Един от резултатите е, че така ще скъсите цикъла на разработване на продукта си.

Трябва да проверявате хората и продуктите си в трудни условия, за да видите дали ще издържат. Ако не издържат, ще разберете кои са слабите им места. След това можете или да отстраните тези слаби места, или да изхвърлите продукта или човека в дупката на кенефа — преди да нанесат сериозни щети на фирмата.

Генерал Колин Пауъл вярва в обучението на бойците в условия, максимално близки до реалния бой. Докато готвел хората си за бой в Корейската война, младият Колин Пауъл започнал да обучава момчетата си цяла нощ и ги карал да спят през деня, като се обосновавал, че „Северна Корея няма да се бие с нас от девет до пет часа“.

Към края на обучението Пауъл придружил хората си на едно грозно, целонощно катерене из планината, свършващо на десет мили от лагера. Когато мъжете насядали уморени, Пауъл им заповядал да стават — за да се върнат през планината до лагера.

Стигнали призори с песен и в безупречен строй край генералската канцелария.

Пауъл живо си спомня това учение — също така, както и великите победи в боя — като „вълшебно, един от ценните спомени от живота ми“.

Ако учението ви е достатъчно напрегнато, винаги ще го помните. В края на краищата това е целта, нали?

**СВИРЕП ИЗВОД: Обучението би могло да се прави така реалистично, че след него реалните мисии да изглеждат неистински.**

#### УРОЦИ ОТ ВОЙНАТА

Един от моите стрелци се свлече уморен до мене на прашния под в замъглените от прах недра на съоръжението за обучение в базата на ВВС в Еглин. Тренирахме за освобождаването на американските заложници в Иран.

Не много преди това, през ноември 1979 г. войнствено настроени ирански групировки бяха превзели американското посолство и заловили персонала му. Осем дни по-късно бяхме сформирали група за спасяване на заложниците, която скоро щеше да роди „ТЮЛЕН Група-6“, моя елитен взвод от воини антитерористи.

Стрелецът, проснал се до мен, беше толкова потен, че прахта бе полепнала по него като шоколадена черупка.

— Полковник — каза със замазан от умората глас, като си поемаше дъх, — ще премина ли?

Знаеше, че много от мъжете тук щяха да отпаднат на изпита.

— Знам ли? — отговорих.

Имаше големи очи с формата на бадем и толкова кафяви, и ги впери в мен умолително.

— Мама му стара — казах. — Ще преминеш. Само си успокой шибаното дишане, да не ми умреш тук.

Ако друг ми беше задал този въпрос, сигурно щях да съм му смачкал топките, за да го мотивирам. Но това хлапе, Рон Чой от Хавай, се мотивираше по-добре с малко любезно отношение и затова така се отнасях с него.

Чой скочи, преди дори да успее да си поеме дъх като хората.

— Благодаря, сър! — каза. На бегом се втурна отново в учението. Меко сърце имаше, но беше тигър.

Всичките седемдесет и шестима души под мое командване упражняваха близък бой в подготовка за битка лице в лице в градска среда. До един имаха готовност да нахлуят по улиците на Техеран като част от малка, специална бойна група и да нападнат група, която може би е извънредно голяма. Единственото ни предимство се състоеше в планирането, характера, оръжието и обучението.

Всички тук знаеха последствията от залавянето и бяха готови това да бъде последната им мисия, ако се наложи.

Освен това имаха още по-голяма готовност да наритат малко аятолашки задници.

През този ден се упражнявахме в нападение над „скривалище“ от типа, в който вероятно се намираха заложниците. Един сегмент от спасителния ни екип вече беше започнал да действа в Иран, за да намери заложниците. Двама бяха мои приятели, тюлени. След успешния край на мисията им по промъкване и надзъртане, идваше наш ред.

Хората ми се обучаваха за нападение на къща в екипи по двама. Вече бяхме преминали постепенно от нападение с халосни патрони към атака с истински патрони и с всичко от револвери „Магнум“ 357 до пистолети калибър 9 мм. Може би барабанните магнуми подхождаха повече за тази мисия, но при залавяне веднага биха ги разпознали като американски. Освен това автоматичните пистолети поемаха повече патрони в пълнителите си. Важна част на обучението ни беше да изпитаме оръжията, за да видим кои вършат добра работа и кои — не. Както казах, ние представлявахме подвижен и говорещ отдел за изследвания и развитие.

Когато последният двучленен екип свърши, събрах всички.

— Чуйте, момичета — казах. — Сега нещата ще станат малко по-космати. Ще нападаме в четиричленни екипи с истински патрони. Ще бъде по-тясно и по-хаотично. Точно като в Техеран. Докато се трупате отвън, стойте близо един до друг, за да се докосвате. След това първият преминал през вратата отива наляво, следващият — надясно, после наляво и пак надясно. Като влизате, притискайте се към стената и хвърляйте разни неща посред стаята — лампи, столове, всичко. Така ще сложите нещо между себе си и врага. Когато прочистите една стая,

минавайте в следващата, но не забравяйте гардеробите. Не губете ритъм като екип и ако някой от „врага“ ви прасне с восъчния куршум, за Бога, не го убивайте. Запомнете, хора, куршумите са истински. Долу пръстите от спусъците! Долу пръстите от спусъците! Въпроси?

Никой не каза нищо.

Всички бяха напрегнати. Добре. Учението трябваше да бъде болезнено и страшно. Иначе щяхме просто да си играем на оловни войничета и скоро щяхме да платим цената. Колкото повече се потиш в учението, толкова по-малко кървиш в боя.

Всички мъже вече бяха преминали през бруталната програма за допускане до тюлените, но моето обучение беше още по-мръсно, отколкото тяхното. Вече бяха изкарали една седмица без сън и бяха преминали физически и умствени изпитания. Търпели бяха жесток тормоз и физически изтезания. Но след няколко седмици с мен, прекарани в катерене по нефтени кули, свободно падане нощем през височини с ниско съдържание на кислород и разкъсвания на кожата с восъчни куршуми, започваха да изпитват носталгия по обучението за тюлени.

— Първи екип! — изревавах. — Напред!

Ритнаха вратата и като буря влетяха вътре, с гърбове до стената, като хвърляха мебели към средата на стаята. Добре изпълниха маньовъра.

— Следващите!

Още четирима застанаха пред вратата, след това я разбиха и нахълтаха в стаята. Изведнъж: БУУМ!

Докато прахта още се виеше из въздуха, видях един мъж да се гърчи на пода.

— Санитар! Веднага! — изкрещях и трима или четирима души изтичаха, за да му окажат медицинска помощ. Клекнах над него и натиснах силно мястото, откъдето бликаше кръвта.

С разтреперан глас някой каза:

— Сър, спънах се и пистолетът ми гръмна.

— Долу пръстите от спусъка! — казах. Сякаш сега това имаше значение.

Раненият мъж ме погледна. Аз се вгледах в очите на Рон Чой, големите като на шибаната сърничка Бамби.

— Ще премина ли? — прошепна.

— Стига с тоя шибан въпрос — отговорих тихо. — Казах ти, приет си.

Успя да се усмихне. Или поне част от лицето му.

След като натоварихме Рон на медицинския евакуационен хеликоптер, направихме кратка почивка, поговорихме за станалата грешка и отново се заехме с работата си.

Бързо изолирах и после отделих от групата човека, който застреля Рон.

Рон умря след няколко дни. Най-доброто, което успяхме да направим за него, беше да докараме жена му и майка му в края.

Най-лошото — не стигнахме до Техеран. Решение на Белия дом. Но стигнахме на много други места и мога да ви дам абсолютна гаранция, че никога никой не направи същата грешка.

И където и да идехме, Рон Чой беше с нас — или в главите ни, — за да ни напомня адски много да внимаваме и да се обучаваме, обучаваме, обучаваме, и да помним всяко проклето нещо, на което някога са ни учили.

#### УРОЦИ ОТ БИЗНЕСА И ОТ ЖИВОТА НА УСПЕЛИ ХОРА

През месец януари 1945 г. Томас Уотсън младши, синът на основателя на Ай Би Ем, започнал работа във фирмата на баща си.

Когато през онази сутрин дошъл в кабинета на баща си, той го съпроводил надолу по коридора до кабинета на един печен, безмилостен изпълнителен директор на средно ниво.

— Том — казал бащата, — познаваш Чарли Кърк. Ще му бъдеш помощник.

Том Уотсън младши бил зашеметен. Мислел си за нещо по-елегантно, като... вицепрезидент, натоварен със задачата да чака тате да се пенсионира.

Вместо това го накарали да седи на един твърд стол отстрани до бюрото на Чарли Кърк и да седи и да се учи. Ако Кърк искал кафе, Уотсън го донасял. Ако Кърк оставал до късно, Уотсън също оставал до късно.

Но адски много научил и станал президент на фирмата. Всъщност Том Уотсън младши пригосил компанията към следвоенната икономика и я направил много по-успешна, отколкото при неговия баща.

Един елемент обаче от дейността на баща му, който Уотсън никога не променил, е обучението. Повече от всяка друга голяма корпорация в Америка Ай Би Ем набляга на обучението като на най-важния елемент на фирмената си култура.

Например наскоро излязла реклама на Ай Би Ем говори за работник, преминал половин дузина периоди на съществено преобучение, за да не изостава от променящата се технология. Посланието: „В Ай Би Ем сме на крачка пред вас“.

Още през двадесетте години Ай Би Ем внедрили концепцията да обучават жени за сервизна работа и все още имат най-добрата програма за обучение от всички американски компании в областта на технологиите.

След всяко повишение служителят на Ай Би Ем трябва да премине пълен курс на обучение и всеки във фирмата трябва да изразходва еквивалента на една пълна работна седмица всяка година в курсове за преобучение. Само в областта на контрола на качеството за един петгодишен период са обучени над 150 000 служители на Ай Би Ем.

През осемдесетте години, с възникването на персоналните компютри, Ай Би Ем изглеждал застрашен да загуби позициите си като водещата американска фирма за високотехнологичен хардуер. Но акцентът върху обучението и преобучението — който позволявал работниците на фирмата да са наясно с практически всички технически новости — позволил на огромната фирма да се настрои към изменящия се пазар. Сега Ай Би Ем доминира в областта на персоналните компютри така, както някога е доминирал при големите електронноизчислителни машини.

Редица германски и японски фирми се отнасят със същия плам към обучението, както Ай Би Ем. Много аналитици смятат, че това е причината Япония и Германия да наритат американския задник в областта на автомобилното производство. Един пример за това е японският производител на автомобили „Нисан“. Когато „Нисан“ отворили завод в Тенеси, изразходвали 63 милиона долара за обучение само за този завод — повече от 30 000 долара на служител. Голяма част от това обучение се състояла не в класни стаи, а в цеховете на новия завод и включвала решаване на реални проблеми в реално време, докато монтажната линия бучала.

Доброто обучение не винаги трябва да се прави по регулиран, формален начин. В „Хюлет-Пакард“ съществува стара традиция служителите да оставят проектите си върху бюрата. Ясно е, че всеки инженер, който минава, може да погледне проекта, за да научи за него — и евентуално да допринесе с нещо.

В „Нордстром“, верига супермаркети, известна с обслужването на клиента, директорите изпълняват програма за обучение, като непрекъснато „пренаселват“ територии в магазините с мениджъри и продавачи. Това позволява на продавачите да се учат от мениджърите и мениджърите — от продавачите. Това е и неофициален начин за подготовка на нови мениджъри в „Нордстром“, които често пъти се издигат от редиците на продавачите.

„Макдоналдс“ е друга фирма, която набляга на обучението на хората си на терена. Веригата за хамбургери на практика изобрети пазара за бързи храни, като обучавала тийнейджъри да работят прецизно, с чувство за собствена отговорност.

Ако сте мениджър, никога не се заблуждавайте, че шефовете с белите ризи са гръбнакът на организацията. Те може да са мозъкът, но хората със сини униформи са сърцето и душата.

Основателят на „Макдоналдс“ Рей Крок вярвал толкова силно във важността на обучението на работниците, че по принцип отказвал да дарява пари за висше образование. Веднъж Крок казал:

— Ухажван съм от някои от най-изисканите образователни институции в страната, но им казвам, че от мен няма да получат и цент, освен ако не направят търговско училище.

Повечето добре управлявани компании се отнасят толкова прилежно към изпитването на продукта си, както и към обучението на работната си сила. Техните ръководители разбират, че изпитването на продукта е съставна част на ранната фаза на всеки проект. Така както аз отказвах да изпращам хората си на мисии с недостатъчно добро оборудване, така и тези мениджъри отказват да карат продавачите си и специалистите по маркетинга да пробутват лоши продукти.

Някои наблюдатели смятат, че „Проктър и Гембъл“ имат „мания за изпитване“. Един конкурент беше казал: „Проктър и Гембъл“ изпитват, изпитват и изпитват. Човек може от месеци, а често и години да види как се приближават. Но знаеш, че като стигнат, е време да си търсиш друга ниша."

Добрата процедура по изпитанията обаче не трябва непременно да се прави по учебника. Често пъти тя може да има същия ефект, ако се прави по метода на Свирепия.

Ето един пример. Преди няколко десетилетия ръководителят на бореща се за оцеляване фирма за фотоапарати обикалял из завода си и видял един инженер да работи с огромен, регулируем обектив за близко фокусиране.

Заинтригуван, попитал инженера колко би струвало такъв обектив да се постави на масов фотоапарат.

— Цяло състояние — отговорил инженерът.

— А колко за този прототип? — попитал ръководителят.

— Малко състояние — бил отговорът.

Ръководителят поискал от инженера да произведе прототипа. Когато бил готов, той взел апарата и го показал на гостите си на една вечеря. Те всички гледали през обектива, въртели го и останали шашардисани. Фразата „високи технологии“ все още не била измислена, но Господи, това си било точно такова. Всички на партито искали да купят по един такъв апарат. Щял да струва много повече от обикновените, но дявол да го вземе! Удивително било.

Ставало дума за вариообектив.

Компанията за фотоапарати била „Бел енд Хауъл“.

Ръководителят забогатял — по начина на Свирепия. Имал виждане, поел риска, нарушил правилата, направил изпитанието — и спечелил играта.

Сега сме в края на подготвителната фаза. Разгледахме създаването на виждане, определянето на цели, формулирането на план, диктуването на правилата за влизане в бой, изграждането на екип със силен характер, който да осъществи виждането, и обучението на екипа за победа.

Сега е време за фазата на екшъна.

Дръжте се!

### **Запитайте се:**

- Колко неща сте научили в работата си, които е можело да са ви казани и по-рано?
- Упражненията по време на обучението във вашата фирма реалистични ли са?



- Дали понякога хората напускат фирмата ви, защото програмите за обучение са трудни? Ако не, тогава защо?
- 

[1] Питър Дръкър (р. 1909 г., Виена), професор в университета в Станфорд, автор на книги в областта на бизнеса и мениджмънта и изтъкнат консултант на американското правителство и деловите среди. — Б.пр. ↑

[2] Известен треньор по американски футбол. — Б.пр. ↑

**ЧАСТ 3**  
**УСПЕХ НА ОПЕРАЦИИТЕ — ПО РЕЦЕПТА**  
**НА СВИРЕПИЯ**

## ГЛАВА 5

### „ГРЕШКА“ НЕ Е МРЪСНА ДУМА

*Когато има страх от провал, ще има и провал.*  
генерал Джордж Патън

*Не се страхувайте от провала. Страхувайте се повече  
от неопитването.*  
генерал Колин Пауъл

*Успех може да се постигне само чрез непрекъснати  
провали и размисъл.*  
Соичиро Хонда, основател на  
„Хонда моторс“

Знаете ли кой е бил най-големият нещастник някога водил тази страна? Абрахам Линкълн. Несъмнено.

Линкълн е правил повече грешки от всеки президент преди себе си и след това.

Също така той е най-великият ни президент.

Противоречие? Не. Просто обикновена логика. Линкълн е постигнал повече, защото е опитвал повече. И тъй като е опитвал повече, се е провалял повече.

Подгласник за титлата „Най-много грешил в Белия дом“ е Франклин Рузвелт. Същата логика. Когато Рузвелт поел президентството, страната била съсипана след администрацията на бездействието на Хърбърт Хувър. Ето защо Рузвелт бил принуден да изпълни девиза си: „Преди всичко опитай“. През първите си епични сто дни предприел своята противоречива атака на съкращенията: WPA<sup>[1]</sup>, CCC<sup>[2]</sup>, SEC<sup>[3]</sup> и т.н. Някои от тези социални програми се

превърнали просто в славни осирания. Но други свършили работа и спасили страната от пълен провал.

Както и да е, по време на безпрецедентния икономически бум след края на Втората световна война прекалено много американски политически водачи и бизнес-ръководители са станали меки, доволни и страхливи. Те не биха направили нищо, което може да оцапа автобиографиите им или да ядоса избирателите, или пък съвета на директорите. В края на краищата животът сега е хубав — защо да разклащаме лодката?

Но просперитетът не е единственият фактор, който е допринесъл за психологическата кастрация на сегашните ни водачи и мениджъри. Други две големи следвоенни тенденции също засилват съвременната епидемия от плахост.

Едната е господството на технологиите, издигнати до положението на религия. В наше време много мениджъри изглежда смятат, че самият бизнес е наука и че всички негови проблеми могат да бъдат разрешени в „епруветката“ на статистическото моделиране и пазарните проучвания. Това са говежди лайна. Бизнесът е изграден около хората — клиенти и работници — и всяко нещо, в чиято основа са хората, може да бъде прогнозирано. Ако наистина искате да знаете дали нещо би имало успех, трябва в един момент да спрете с изпитанията, да стиснете топките си в ръка и да плонжирате в пазара в реалния свят.

Другата голяма тенденция, която е убийствена за смелостта — както и за подхода на пробите и грешките, — е институционализацията. В наши дни всичко е институция: бизнесът, трудът, образованието, медицината, правото, военните и, Бог ми е свидетел, правителството. Всяка институция има толкова много правила, наредби, обичаи и навици, че не остава място човек да каже: „Дявол да го вземе, я да опитаме нещо — може и да стане!“ Вместо това всяка идея трябва да си пробива път през комисията по изследванията, бюджетната комисия, комисията на изпълнителното ръководство и комисията по излишните комисии.

Ако смятате, че днес Америка е също толкова настроена да експериментира и има свобода на действията както едно време, погледнете най-новото ни поколение. Така нареченото поколение X. Не обичам да звуча като някой дърт пръдлю, дето казва „абе, днешните

деца...“, но тези хора са овце. Тяхната представа за бунта е пушенето на пури. За тях рискът означава да не се намажеш с крем против изгаряне.

Прекалено много от днешните млади хора просто се боят от провал, но този страх в крайна сметка ще доведе до провала им. Твърде много хора днес нямат кураж и няма да получат слава.

Не ме разбирайте неправилно. Не казвам, че трябва да се впуснете в боя наполовина готови. В половината от тази книга ви разказвам как да се подготвите за боя. Но след като достигнете работната фаза на проекта си, трябва да оставите страховете си настрана и да се хвърлите към онова, което доставя удоволствието. Джордж Патън го е казал така: „Моментът да се вслушате в страховете си е преди да вземете важно решение за битката. Тогава е времето да се вслушвате във всеки страх, който можете да си представите. Съберете ли всички факти и страхове и вземете ли решение, забравете за страха и тръгвайте напред! Всеки, който се бои от неуспеха, няма никога да победи! Всеки, който се бои да не умре, няма никога да живее истински!“

Ако се боите да правите грешки, ще бъде почти невъзможно да успеете, защото няма да можете да се учите. Няма да можете да разберете кое върши работа и кое — не. Грешките са посланици, които ни казват, че все още не сме разбрали напълно ситуацията. Всяка грешка е благоприятна възможност за коригиране на действията.

В науката методът се състои от подлагането на теорията на поредица експерименти. Ако една теория не свърши работа от първия път, се променя и изпитва отново. Ученият, който изменя теорията, не го смятат за провалил се.

По същия начин при стрелбата стрелецът се прицелва към мишената, стреля, измерва колко далече е попадението и след това коригира мерника. Стрелецът, който коригира мерника, не бива порицан като провалил се.

За да постигнете някакъв напредък в бизнеса или в живота, трябва да опитате нещо, да видите има ли ефект, да оправите нещата, които не вървят добре, и да опитате отново. Този процес Соичиро Хонда, основателят на „Хонда моторс“, нарича „провал и самоанализ“. Друга фраза за същото, цитирана в класическата книга за бизнеса „Да печелиш от хаоса“, е „провал в посока напред“.

Генерал Чарлс Крулак, командващ американската морска пехота в момента, използва процеса на „провал в посока напред“ за промяната на морската пехота за бъдещето. По време на тази фаза на промени Крулак неотдавна каза, че „дава свобода на морските пехотинци да се провалят“. Крулак смята, че всеки успешен еволюционен процес трябва да бъка от грешки. Целта му е да види дали тези грешки показват истинските нужди на пехотата и да бъдат систематично коригирани при появата на новата морска пехота.

За да извлечете максимална полза от този метод на пробите и грешките обаче, трябва да го прилагате правилно. Първо, трябва да разберете кога сте направили грешка. Не вкарвайте добри пари след лошо изхарчените. След това трябва да се поучите от грешката си и да направите корекциите. Ако сте в бизнеса, трябва да се учите бързо и да реагирате бързо. Не може да се шматкате натам-насам, докато конкуренцията ви се учи от вашата грешка. Освен това трябва да не се поддавате на стремежа към сочене с пръст, вината и страха. Тези простотии са подходящи за децата, а не за мениджъра. Ако се впуснете в такива неща, вероятно отново и отново ще правите една и съща грешка. Ако това ви стане начин на действие, значи още не сте готов за водач.

Накратко: Опитвайте. Учете се. Не очаквайте идеалното. Не търсете изкупителни жертви. Продължавайте нататък.

Точно това е направил Абрахам Линкълн, когато се опитвал да разреши своя най-стягащ червата проблем: да намери генерал, който да спечели Гражданската война.

В началото на войната Линкълн започнал с генерал Уинфийлд Скот, който бил най-опитният човек на разположение. Но допуснал колосално осирание, защото Скот, на възраст седемдесет и пет години, бил прекалено стар и уморен за такава работа. Затова Линкълн се обърнал към по-млад човек. Генерал Ървин Макдауъл. Отново голяма грешка. Макдауъл бил твърде млад за работата и се плашел от нея. След него Линкълн се обърнал към генерал Джордж Маклелан, който да хване нещата стабилно. Маклелан бил по-добър, но толкова „стабилен“, че дето направо не се намирал в кома, и не направил абсолютно нищо. Следващ: генерал Хенри Халек. Той не се боял да напада, но го били толкова лошо, че нервите му се разстроили. Накрая, след още четири „прослушвания“, Линкълн се спрял на Юлисис С.

Грант и открил, за своя радост, че „Грант се бие!“ След като Грант поел командването, войната свършила за тринадесет месеца.

Всеки път, когато Линкълн уволнявал някой генерал обаче, го правел с грижа за другия — ритвал го насаме по задника в стаята си или го оставял за украшение. По този начин запазвал духа в армията и не си създавал врагове.

Но насаме Линкълн признавал грешките си, ограничавал се след загубите, вземал си поука, реагирал бързо, не допускал втори път същата грешка — и спечелил войната.

Учете се от Линкълн. Бъдете смели. Опитвайте нещо. Гледайте как то се превръща в куп лайна. След това опитайте, опитайте пак.

**СВИРЕП ИЗВОД: Вчерашните решения са днешните грешки, а днешните грешки са утрешните промени.**

уроци от войната

Беше в навечерието на национален празник в Югоизточна Азия и затова смятах, че няколко дни ще има спокойствие. Това беше първата ми грешка.

Според едно от неписаните правила за влизане в бой в този конфликт, когато врагът си почиваше, ние също почивахме. Смятах, че това правило е лайнарско, и исках да поработя. Затова организирах една екскурзия из вражеската територия нагоре до границата с Бирма — или по-точно казано, може би съвсем малко навътре през границата с Бирма. Това противоречеше на писаните правила за влизане в бой, но те да вървят на майната си. Врагът имаше десетки хиляди бойци отвъд границата, които вкарваха боеприпаси.

Ние тръгнахме от столицата на провинция Чиан Луан, където се намираше базата ни. Малко преди да тръгнем, подадох един „огневи план“ до командира на провинцията, в който описвах къде сме тръгнали. Командирът беше някой си полковник Безтестис, заменил преди много време предпочитанията си към войната с предпочитания към евтиното уиски. На теория, ако полковникът знаеше координатите ни, би могъл да излезе от вцепенението си и да свика артилерийска помощ, ако ни трябва такава. Но в реалния свят човек не вика артилерията за дузина тюлени, които се крият в джунглата — та те да не са Втора бронирана дивизия на генерал Патън! Освен това не исках

да казвам на никого къде отиваме, дори и на нашите тиловащи, защото в този екшън в третия свят се преплитат твърде много интереси. Полковник Безтестис можеше да разкрие огневия ни план на колегата си от разузнавателната служба, който би могъл да го спомене на секретарката си, наета от местните хора, която би могла да поговори за това с братовчед си, който по една случайност може да се озове в джунглата с автомат китайско производство.

Все пак имахме огромен натиск да подаваме планове и затова го подадох. Но останах жив, за да съжалявам за това.

Стрелнахме се нагоре по река Манок в речната си патрулна лодка и се пъхнахме във водата на около осем километра нагоре. Намирахме се по-далеч, отколкото някога е стигала патрулна лодка.

Целта ми беше да засека врага, когато прекарва през границата с Бирма въоръжението си и да пожелае на копелетата щастливи празници, като им организирам фойерверки.

Но малко след като излязохме от водата, лайната започнаха да се удрят във вентилатора. Както се движехме през едно оризище в нишка, водачът ни замръзна и вдигна ръка, за да спрем. Погледна ме с огромни като чинии очи и посочи към дребен бутон, който стърчеше от калта.

— Минно поле — прошепнах на хората си. Мама му стара, бях вкарал момчетата си в един декар шумосъздатели и топкоунищожители. Предполагам, бихте казали, че и това е грешка, ако ви се иска да натриете още сол в изранения ми задник.

Аз поех челния дозор и поведох мъжете през минното поле. Четири часа ни трябваша, за да изминем сто и двадесет метра.

След това без никаква причина, просто по инстинкт — който в Югоизточна Азия беше най-доброто основание да правиш каквото и да е — внезапно спрях и паднах. Падайки, долових как един куршум от „АК-47“ свирна край главата ми. Нощта се освети от огън и тишината се взриви. Джунглата бъкаше от призрачни фигури.

— Господи, шефе, със сигурност са петдесетина! — извика някой.

Направили ни бяха засада. И то не някой пиклив патрул. Това си беше голям отряд. Трябва да са знаели, че идваме.

Заклех се никога вече да не разкривам напълно плановете си пред някой, на когото нямам пълно доверие.



Отблъснахме ги, обадихме се по радиото до патрулната лодка и понесохме задници. По пътя назад през минното поле — бягахме толкова бързо, че почти не докосвахме земята — се радвах, че вече знаехме една пътека, която е поне малко безопасна.

Когато се метнахме в патрулната лодка, чух да избухва една мина. Кофти късмет, папа сан.

С рев се понесохме надалеч и се обадих по радиото до щаба. Докато разговарях, ни обстрелваха още веднъж. Хълмовете се огласяваха от стрелба и врагът изглежда се движеше към Чиан Луан.

От базовия лагер ми казаха, че и те са под обстрел. Обясних им, че им водят още неприятности. Благодариха ми за информацията, което ме накара да се почувствам по-добре. Разбрах, че мисията ни все пак е имала някакъв добър резултат.

В момента, в който влязохме в града, един майор от специалните сили ми каза за нова криза. Две американски учителки бяха блокирани в сграда на няколко преки отгук.

— Ще идем да ги приберем — казах.

— Не! Никой не може да излиза! Заповед на полковника.

Стиснах кучия син за реверите и го вдигнах от земята.

— Повтори — казах. — Ушите ми не са наред от стрелбата.

— О, иди ги прибери — изскимтя той, — но кажи на полковника къде отиваш.

— Абсолютно, сър.

Е, да му пикая на съвета. Взел си бях поука от бедата.

Изтичахме до улиците, все още с камуфлажните си дрехи за джунглата. Голяма грешка. В празния бетонен град трябва да сме стърчали като коледни елхи.

Преминавахме от сграда на сграда и от покрив на покрив, точно както в старите филми за Втората световна война.

Когато стигнахме до сградата, в която се намираха американките, хората ми се втурнаха вътре, за да ги изведат, а аз останах на пост отвън. Внезапно иззад ъгъла се чу пукотевица и аз се проснах зад най-близкото прикритие — дръгливо храстче. Един взвод вражески бойци префуча край мен, докато коленичех зад храста сред разни кучешки лайна. Не ме видяха отчасти заради тъмното и най-вече защото последното, което търсех, беше някой кръглоок в облекло за джунглата. Научих, че когато направиш грешка и се озовеш в

уникално, неочаквано положение, често можеш да намериш начин да го използваш за себе си.

Когато върнахме жените в щаба, боят вече замираще.

Щом врагът се оттегли от Чиан Луан, аз поведох взвод мъже навън, за да видим не може ли да намерим някои изостанали.

С настъпването на деня вече се намирахме надалеч, клекнали в едно гробище, зад надгробните плочи, когато забелязах рота от около деветдесетима вражески бойци, тръгнали покрай нас. Направихме им засада. Очаквах да се разпръснат. Но тези копелета наклеяха, отговориха на стрелбата и започнаха да изпълняват сложна маневра за захващането ни по фланга.

По дяволите! Нова грешка. Но грешките са валутата на войната, защото войната не е нищо друго, освен поемане на един пресметнат риск след друг.

Контранападението им не се прекрати, докато не ги ударихме с мини с различно време на избухване, които са едни устройства, дето гърмят във въздуха. Когато започнахме да мятате тези устройства в краката им и над нашата позиция, те се разбягаха. След като офейкаха, се оказа, че имаме общо четиридесет и осем патрона.

Общоприетият здрав разум учи, че след подобна среща е необходимо да се оттеглиш и прибереш в лагера възможно най-бързо — особено ако нямаш патрони. Но аз накарах хората да останат откън цял ден и цяла нощ. Надушвах засада. Онзи отряд се оказа твърде хитър, за да ни остави току-така. Изпълнили бяха маневрите си, сякаш са чели класическата книга „За войната“ на генерал Карл фон Клаузевиц<sup>[4]</sup>.

Някои от момчетата се оплакваха, че оставаме извън лагера, но какво от това? Моята работа е да водя, а не да бъда воден.

Когато най-после се прибрахме, установихме, че хората, слезли по пътя малко преди нас, били разкъсани и пратени по дяволите от мина. Ако бяхме се върнали предишната нощ, това щяхме да сме ние.

Докато се нагласявахме около няколко литра бира, моите хора — включително момчетата, дето се бяха оплаквали, — дойдоха, за да ми кажат радостно, че искат да ми го начукат много за това, че съм ги върнал живи. Не е необходимо войниците да правят това, но моите момчета не бяха просто войници. Те бяха воители.

Бог ми е свидетел, че допусках грешки. Но всяка една от тях ме правеше по-добър водач.

#### УРОЦИ ОТ БИЗНЕСА И ОТ ЖИВОТА НА УСПЕЛИ ХОРА

Когато един млад автомонтьор на име Хенри Форд решил през 1899 г. да навлезе в автомобилния бизнес, този вид промишленост вече се въртяла на пълни обороти. Форд със сигурност не е изобретил автомобила, защото вече имало четири хиляди бройки по пътищата. Но Форд успял да събере 15 000 долара от важни инвеститори и скоро имал прототип, който се движел с около двадесет и пет мили в час.

Форд бил маниак по отношение на прецизността и за да гарантира качество, настоявал всяка от колите да се изработва ръчно. Но хората, които го подкрепяли, не могли да търпят това настояване за перфектност. В края на краищата те били в този бизнес, за да правят пари, а подходът на Форд изглеждал обречен. Форд се противял на предложенията им, което си била чиста грешка: те се оттеглили и фирмата се сгънала надве.

Форд, който бил автомонтьор, работещ на принципа на опитите и грешките, а не инженер, не се изплашил. Имал доста силен характер. Отбелязал, че „Човек трябва да върви и да върви“.

За да получи публичност, Форд направил състезателна кола, която вдигала почти шестдесет мили в час, и наел известния шофьор Барни Олдфийлд да я кара. Форд скоро привлякъл нови партньори. По това време обаче съществували тридесет и осем компании. Повечето били в Нова Англия — тогавашния център на тази промишленост, — макар и няколко, включително Форд, да се намирали в Мичиган.

Тъй като колите, произвеждани от новата фирма на Форд, се правели с толкова внимание, стрували много — около 35 000 долара в наше време.

Отново Форд попаднал под натиска на финансиралите го хора, които искали да направи нещо, за да покаже на света колко хубави са скъпите коли „Форд“. Затова сам той засилил една кола през замръзнало езеро и поставил световен рекорд за скорост. Но високоскоростното изпитание се оказало абсурдно опасно и Форд излязъл от колата блед и разтреперан.

Рискът обаче се отплатил. Новината за предизвикателството на Форд към смъртта обиколила света и интересът към колите му скочил

рязко нагоре. Но също толкова бързо този интерес угаснал, когато хората разбрали колко скъпи са тези коли.

Форд разбрал, че е допуснал ужасна грешка. Проектирал отлична кола, но я изработвал толкова прецизно, че никой не можел да си я позволи.

Отново се захванал с работа. Тъй като бил създал на пръв поглед неразрешим проблем пред себе си, търсил радикални решения. Накрая измислил нов процес за направа на коли. Вместо няколко механици да бъдат групирани около една кола, той въртял всеки автомобил от една монтажна станция на друга.

Форд сметнал, че тази идея е добра и чрез нея новият „Форд“ модел Т би станал по-евтин. Смятал, че този монтажен процес може да измени някой ден и начина на производство на други продукти.

Нарекъл процеса „монтажна линия“.

След по-малко от две години Форд бил един от най-богатите млади хора в Америка.

Шестдесетина години след внедряването на монтажната линия една нова вълна предприемачи вкарала този процес в ресторантския бизнес и създала бързите закуски. Един от тях бил Дейв Томас, основателят на „Уендис“<sup>[5]</sup>. Както повечето предприемачи, които по принцип се впускат в неразчертани територии, Томас превъзходно прилагал метода на пробите и грешките.

Тъй като е смел, Томас не се боял да греши. Всъщност той казвал, че „Грешките правят човека“.

Томас допуснал три големи грешки, които е можело да съсипят кариерата му. Но се е поучил от всяка от тях, реагирал правилно и постигал все повече успехи.

Първата му голяма грешка, според него, е, че се отказал от гимназията. Смята, че липсата на образование била „ужасен недостатък в света на бизнеса“.

Но скоро след като напуснал училище, Томас разбрал, че хората като него „трябва да работят повече, за да оцелеят, и трябва да работят свръхсили, за да пробият“. Налагал си да работи изключително усилено и това се отплатило. По-късно, когато станал мултимилионер, се върнал към гимназията и си взел образованието.

Втората му грешка е, че не си правел планове за бъдещето, след като „Уендис“ стане успешен бизнес в местен план. Вместо да планира

повече растеж, Томас почивал на лаврите си — а това замалко не му струвало благоприятната възможност да разшири „Уендис“ в общонационална верига.

След като открил обаче колко щети си нанесъл с това, че не планира, Томас станал маниак на плановите. Научил се да прави планове не само за това как да успее, но и как да реагира при провал.

— Сега — казва той — се ослушвам за проблеми, за да ги превърна във възможности за растеж.

Томас допуснал третата си грешка скоро след като „Уендис“ станала успешна национална верига и била включена в нийоркската стокова борса. Тогава Томас си построил бляскав и огромен офис-блок и го натъпкал с нови директори. Скоро установил обаче, че персоналят му е прекалено голям, за да може ефикасно да разрешава проблемите на фирмата.

Реагирал чрез орязване на персонала и продължил да го свива пропорционално на нарастването на веригата.

От тези грешки Дейв Томас разбрал, че „грешките са смъртоносни само ако не поработиш над тях и не промениш начина си на живот“.

Човек не винаги трябва да променя начина си на действие, за да извлече полза от дадена грешка. Понякога чрез постоянство и изобретателност човек може да извлече най-доброто от едно лошо решение и да получи ползи от него, които би изпуснал, ако е направил „каквото трябва“. Майсторът на този подход е Бил Гейтс, легендарният ръководител на „Майкрософт“.

Той приложил този подход по време на дългото, болезнено разработване на най-важните му продукти.

В началото на 80-те години имал виждане, което според него можело да промени тази промишленост. Гейтс искал да направи компютрите Ай Би Ем и съвместимите с тях по-лесни за използване и затова предприел изследвания за компютърна програма, чрез която потребителите да не се налага да пишат дълги команди. Вместо това те трябва само да „посочват“ картинки на екрана.

Той нарекъл програмата „Уиндоус“.

Гейтс възложил тази задача на тридесет от най-добрите си програмисти, но работата била трудна. Преди да стане готова програмата, щяла да погълне осемдесет работни години труд.

След няколко години работа обаче, която създава значително очакване в компютърната промишленост, „Уиндоус“ все още не работела както Гейтс искал.

Първоначално стратегията му била да пуска програмите, преди да са перфектни, и да отстранява грешките по-късно. Но отказал да направи това с „Уиндоус“, защото си позволил да се привърже емоционално към този проект. Искал да бъде безупречен. Като бизнес-тактика обаче това било грешка. Компаниите, които работели с „Майкрософт“, започнали да се разочароват и да се съмняват в способностите на младата фирма.

В началото на 1985 г. двама от най-преданите съюзници на „Майкрософт“ — производителите на компютри „Танди“ и „Компак“ — пуснали нови модели, които трябвало да бъдат снабдени с „Уиндоус“. Но не били, защото Гейтс не мислел, че програмата му е достатъчно бърза. Така загубил възможността да вкара „Уиндоус“ заедно с вкарването на новите продукти на своите съюзници. В компютърната промишленост на това се гледало като на голям гаф. То означавало, че Гейтс трябва да продава „Уиндоус“ самостоятелно, по рафтовете на магазините, което би било значително по-трудно.

Тогави направил нова грешка. Накарал инженерите си да насилват графика, който вече бил смехотворно нереалистичен. В резултат, сред компанията се развило чувство за криза. На „Майкрософт“ започнали да гледат като на фирма в беда, независимо че повечето от бедите си създава самата тя.

Вместо да се свие обаче, „Майкрософт“ започнала да възприема „бойна“ атмосфера. Водени от Гейтс, директорите и инженерите на възлови позиции започнали да гледат на бедите си като на предизвикателства, а не заплахи. До голяма степен това било отражение на характера на Бил Гейтс и създадения от него корпоративен характер.

По-късно един от инженерите в „Майкрософт“ казва за онзи момент от историята на фирмата: „Имахме чувството, че сме център на вселената. Страхотно чувство. Но цената на нашето присъствие там беше юркането ни от Бил Гейтс.“

Накрая, на 22 май 1990 г. Бил Гейтс обяви „рождения ден“ на „Уиндоус“. При едно представяне по кабелните телевизии на

тринадесет града в света шест хиляди журналисти се запознали с програмата.

Тази драма при разкриването на продукта била безпрецедентна. Всички грешки на Гейтс били превърнати в предимства. Настояванията на Гейтс за перфектност, неговото представяне на „Уиндоус“ като соло продукт и непрекъснатите закъснения всъщност завишили ефекта на програмата.

Почти за една нощ акциите на „Майкрософт“ излетели като ракети нагоре и не след дълго Бил Гейтс стана най-богатият човек в Америка с чиста сума от 20 милиарда долара по скорошни изчисления.

Бил Гейтс не се е боял да се препъне. И дързостта, и благоразумието му го направиха невероятно богат.

### **Запитайте се:**

- Кои са трите ви най-големи грешки през изминалите пет години? На какво ви научиха и как сте променили начина си на действие в отговор?

- Какво бихте направили, ако най-ценният ви подчинен е допуснал голяма грешка?

- Какво смятате, че би направил шефът ви, ако вие допуснете голяма грешка?

---

[1] *Works Progress Administration* (1939–1943), Агенция за развитие на работната заетост. — Б.пр. ↑

[2] *Civilian Conservation Corps* — Цивилен корпус за защита (1933–1942), една от първите програми за облекчаване на безработицата по време на депресията чрез осигуряване на работа предимно за млади неженени мъже. — Б.пр. ↑

[3] *Securities and Exchange Commission* — Комисия за ценните книжа и борсите, създадена от Конгреса през 1934 г., за да възстанови доверието на вложителите в банките. — Б.пр. ↑

[4] Карл фон Клаузевиц (1780–1831) — пруски генерал, известен с трудовете си по военна теория и стратегия. — Б.пр. ↑

[5] Верига заведения за бърза храна. — Б.пр. ↑

## ГЛАВА 6

### ПРЕНАПИШИ ПРАВИЛАТА ЗА ВЛИЗАНЕ В БОЯ

*Малко бунт от време на време е хубаво нещо.*

Томас Джеферсън<sup>[1]</sup>

*Не съм отстъпник. Аз съм революционер.*

Тед Търнър<sup>[2]</sup>

Когато водех „ТЮЛЕН Група-6“, моята елитна група антитерористи, веднъж се договарях с един командир на задгранична база по време на операция за елиминиране на заплашващи я терористи.

Казах му, че съществуващите правила за влизане в боя — определени от местния посланик на САЩ — са прекалено ограничаващи. Нуждаехме се от повече свобода, за да можем да предприемем нещо наистина мръснишко.

— Посланикът наложи тези ограничения поради важни политически причини — вдигаше пара командирът.

— Сър, опитахме да работим по вашия начин — отговорих, — но не стана. Ако искате да хванем тези хора, трябва да ни развържете ръцете.

— Не може, полковник!

— Кое бихте предпочели, сър? — изляях. — Доволен посланик, или куп трупове в базата?

Фучеше и скимтеше, но после се огъна. Всъщност на мен не ми пукаше какво щеше да каже: възнамерявах независимо от всичко да пренапиша правилата. По дяволите, всеки печен конкурент го прави, а не само антитерористите.

Всъщност наложително е постоянно да пренаписвате правилата за влизане в боя през цялото време на действие на проекта.

Трябва постоянно да обърквате конкурентите си, да ги изненадвате с обновления и вариации. Също трябва постоянно да



оспорвате писаните и неписаните правила, които ръководят вашата промишленост, като се опитвате да ги огъвате в своя полза. И непрекъснато да променяте правилата в собствената си организация, като премахвате ограничаващите разпоредби и ръководни принципи, за да обновявате тактиката си. Това е единственият начин да бъдеш победител — и да останеш такъв.

Както казах във втората глава, щом започнете някой проект, опитайте се да диктувате правилата на тази работа в своя полза. Когато стигнете работната фаза на проекта си, ще установите, че първоначалните правила — диктувани от вас на вашия противник и на собствения ви екип — вече не предлагат толкова предимства, колкото може би ви се иска.

Първо, конкурентът ви вече ще се е променил според тези правила. Той ще е атакувал правилата, които са във ваша полза, или ще ги е заобиколил в бърз бяг.

Също така ще установите, че с течение на времето ще са се променили и много други фактори — често пъти просто заради успеха ви. Ако първоначалните правила за влизане в бой са позволили да стигнете на върха, можете да се обзаложите, че правителството, пресата или профсъюзите, или пък доставчиците ви ще искат да ви посмачкат, за да изпълнят собствените си цели.

Ще установите още, че успехът създава егоизъм и доволство в собствената ви компания. Някои от вашите хора ще искат да задоволят личните си амбиции, а други ще използват успеха като извинение за отпускането си.

Когато стане нещо такова, е време да пренапишете правилата за влизане в бой.

Който пострада от пренаписването на правилата, вероятно ще опита да се противопостави. Ще забие пети и ще ви каже, че го насилвате и сте измамник. Е, майната им. Не вие сте измислили концепцията за преразглеждане на договор или стратегия. Хората винаги са променяли правилата и винаги ще го правят.

Който пострада от пренаписването на правилата, ще се опита да ви накара да мислите, че не само е нечестно от ваша страна да правите промяна, но и вероятно ще опита да спори, че съществуващите правила са по някакъв начин морални.

Не се поддавайте на такава уловка. Повечето правила — дори тези, които са представени с етични изрази — не са абсолютни морални стойности. Например през цялата история на Америка хазартът е бил смятан от правителството за неморален и следователно по принцип незаконен. Но сега повечето правителства доста сериозно се занимават с хазарт като спонсори на държавните лотарии и значи са решили, че хазартът изобщо не е неморален.

Дори ако съществуващите правила почиват на някакъв морал, не забравяйте, че той се изменя с ескалацията на конфликтите. Уинстън Чърчил е установил това като млад офицер в Индия, докато воювал срещу милитаристично настроени мюсюлмани. Отначало не позволявал на хората си да използват новите куршуми „дум-дум“, като казвал, че „разтърсващият ефект на този куршум е просто отвратителен. Смятам, че такъв куршум досега не е използван върху човешки същества, а само върху дивеч — елени, тигри и т.н.“.

Но при ескалацията на конфликта бойците на Чърчил постепенно се изправили пред пълното варварство на врага, който започнал да напада полевите болници и да измъчва до смърт ранени и болни войници, както и техните лекари и медицинските сестри.

Тогав Чърчил разрешил използването на куршуми „дум-дум“.

— Чувствам се като лешояд — казвал. — Единственото оправдание е, че самият аз може да се превърна в леш.

Дъглас Макартър<sup>[3]</sup> също бил изправен пред подобна поквара у врага, когато завоювал тихоокеанските острови към края на Втората световна война. Японските сили, под контрола на императорското правителство, се ползвали с лошата слава на кръвожадни хора и не обръщали внимание на правилата на войната. Всяка от победите на Макартър била необикновено болезнена.

След като лично изпитал жестокостта на врага, Макартър приканил президента Рузвелт да настоя пред руснаците, след като победят Хитлер, да се включат във войната срещу Япония. По това време не се смятало, че атомната бомба е ефикасно решение на войната срещу Япония. Бомбата още не била изпитана и общият консенсус сред висшите американски военни бил, че тя няма да свърши работа.

Макартър бил убеден, че Америка се нуждае от помощта на Русия, за да победи Япония.

Когато войната в Европа приключила, Рузвелт поискал от Русия на конференцията в Ялта да помогне срещу Япония. За да си осигури помощта на Русия, Рузвелт трябвало да направи няколко големи отстъпки, преследвали Съединените щати в продължение на години. Според обичайната мъдрост, Рузвелт направил тези отстъпки, защото бил слаб и болен. Всъщност направил ги в замяна на тайната клетва на Сталин шестдесет руски дивизии да бъдат изпратени да воюват на японска земя.

Но преди да започне инвазията в Япония, атомната бомба била изпитана и изненадващо за висшето командване на американската армия, действала.

Така наследникът на Рузвелт, Хари Труман, бил изправен пред трудно като агония решение. Трябвало да реши дали Америка ще наруши най-основното правило за влизане в бой в тази война: правилото, че не трябва да се извършва масово умишлено избиване на цивилни. Америка вече била избила хиляди цивилни при бомбардировките над Германия, но повечето от тези смъртни случаи възникнали неволно, при нападение над военни цели. Самата същност на атомната бомба обаче гарантирала, че независимо от официалната ѝ военна мишена, тя ще убие и осакати безброй цивилни хора в радиус от много километри и ще унищожи цели градове.

Все пак на Труман му ставало все по-ясно, като гледал действията на Съветите в Европа, че Русия започва да става толкова голяма опасност за Америка, колкото и Япония. Ето защо вече Труман не желаел Русия да помага за побеждаването на Япония, тъй като след това ще окупира половината Япония, както окупирала половината Германия.

В допълнение, Труман искал да покаже на Русия — нагледно и абсолютно — новата атомна мощ на Америка. Искал също да ги убеди, че не се боим да я използваме.

Хвърлил бомбата. С което пренаписал завинаги правилата за влизане в бой.

Решението на Труман да промени съществуващите правила било болезнено поради моралните проблеми. В бизнеса обаче повечето от правилата, които трябва да пренаписват, не биха включвали трудни морални проблеми. В повечето случаи ще водите война срещу убиващата духа тирания на съществуващото положение.

Понякога няма да имате достатъчно сили, за да пренапишете съществуващите правила, но това все още не значи, че трябва да ги спазвате. През 50-те и 60-те години доктор Мартин Лутър Кинг младши и други поборници за граждански права нарушиха съществуващите правила, които узаконяваха сегрегацията. Последствията за тях бяха ужасни. Но нарушавайки тези правила, Кинг в крайна сметка наложил елиминирането им.

Не отстъпвайте в битката си срещу тъпите правила!

Нарушавайте ги! Пренаписвайте ги! И вървете напред.

**СВИРЕП ИЗВОД: Когато пренаписвате правилата за влизане в боя, се постарайте основанията ви за това да са адски добри, защото ако резултатите не са такива, освен основанията, друго няма да ви остане.**

#### УРОЦИ ОТ ВОЙНАТА

„ТЮЛЕН Група-6“ се нуждаеше от коли. И като говорим за коли, нямаме предвид „Юго“ хечбек. Говорим за коли, които да издържат на удар от минохвъргачка, да скачат от сгради и да говорят на унгарски.

Моят висшестоящ командир ми каза да реквизирам няколко стандартни военни коли. Но аз предложих възможно най-учтиво да иде да си го навре. В никакъв случай нямаше да изпратя хората си след терористи в стандартни коли на Военноморските сили с регистрационни номера на същите сили. Направо можеше да им нарисуваме мишени. На мен ми трябваха цивилни коли.

Висшестоящият командир ми напомни, че Военноморските сили имат ясни правила относно закупуването на коли и ме запита дали не съм „твърде добър за тези правила“. Уверих го, че е точно така.

На следващия ден направих прескочикобила на командната верига и уговорих един тризвезден да позволи закупуването на половин дузина „Джип ийгъл“. Отдавна бях научил, че ако искате да преодолеете лайнарските правила, трябва да идете направо на върха. В почти всяка организация само овластените хора могат да казват „да“, а дребосъците — само „не“.

Закарах тези джипове на една задгранична мисия, но с разочарование открих, че за разлика от онова, което нашето разузнаване ни казваше, в Европа и Азия тези джипове стърчаха като

скапани пишки. Просто нямаше достатъчно такива коли на пътя и веднага всички отгатваха, че сме американци. Трябваше ми „по международна“ кола. Фолксваген? Международна — но малка и тенекиеста. Ауди? Международна — но грозна. Мерцедес? Да!

Разбира се, половин дузина мерцедеси биха стрували далеч повече, отколкото позволяваха правилата на Военноморските сили. Значи беше време отново да пренапиша правилата.

След известно усилено оплакване и творческо закупуване сложих ръце върху три нови мерцедеса седан и три мерцедеса джип. Красиви коли — но недостатъчно красиви за мен. Трябваше да ги превърна в бойни машини.

Исках всяка от тях да има синя полицейска лампа за критични ситуации. Тя обаче трябваше да бъде скрита, защото гласяхме колите в Германия, а законите там строго забраняваха използването на такива лампи от всеки, освен съответните органи. Но след като нямаше сяпо да следвам правилата на Военноморските сили, съвсем сигурно нямаше да си правя труда да спазвам немските правила.

Добавих огневи отвори за картечница „Хеклер и Кох“-9 мм от двете страни на колите. След това сложих и таван, в който се съдържаше модифицирана танкова купола. Инсталирах специална комуникационна апаратура, в която влизаше и скрита спътникова система. Накрая заздравих рамата и окачването толкова много, че ако искахме, можехме да метнем колите в Ниагарския водопад и да излезем. Това не е съвсем според „правилата за движение по улиците“, но пука ми.

Всичко това нарушаваше нечий правила и наредби, но не си позволих да спра. Когато имах възможност, коригирах военните ни правила така, че да позволяват направените от мен промени, или пък насилвах по-висш от мен офицер да подпише промяната на правилата. Също така получих някои специални пълномощия от Групата за антитероризъм на Германската гранична полиция — GSG9.

Както виждате, не съм нарушавал правилата с пълна арогантност. Просто ги нарушавах.

Но всичко това се отплати в нощта, когато генералът дойде на посещение.

Работехме в една военноморска база в Италия на Четвърти юли и ни възложиха да пазим един гостуващ адмирал. Трябваше да оглави

честването на Деня на независимостта и типовете от връзките с обществеността във Военноморските сили бяха разгласили идването му страшно много, което доведе до шест заплахи за живота му от различните терористични групи, които, изглежда, се събират по Средиземноморието. Затова ни докараха.

Имаше заплахи от „Червените бригади“, „Баадер-Майнхоф“, някакви баски терористи и две отцепнически групировки от Близкия изток. Някои от тях може би се напъваха до спукване на топките си само за да ни развалят празника. Но сигурно имаше и други, които се надяваха да успеят да гръмнат по адмирала, обаче бяха достатъчно умни, за да не го обявяват. Това беше през годините, когато, изглежда, всеки терорист по света се ядосваше за нещо на Съединените щати и искаше само да препъва действията ни зад граница.

Вечерта на празника бях под напрежение. Отвън, непосредствено до базата бяха направили шоу с фойерверки в една неохранявана територия и условията бяха идеални за стрелба по адмирала. Фойерверкът представляваше отличното прикритие за такова нападение. В задника ви може да влязат дузина куршуми, преди да разберете, че не са случайно отхвъркнали пиратки.

Колкото можех по-бързо изтеглих адмирала от празненството и го намъкнах в един от нашите мерцедеси. Той беше жилаво старо копеле, истински печен и разбираше нуждата от предпазливост.

Тръгнахме назад към базата в конвой — всичките шест мерцедеса, — като адмиралът се намираше в петата кола, а аз и един тюлен на име Рич Бебето водехме.

На два километра по пътя ги забелязах: блокада на пътя от два микробуса „Фолксваген“, паркирани с подпрени задници. От двете страни на шосето, едва забележими, стърчаха цеви на автомати. Зад нашия конвой се засили някакъв голям черен пикап. Трябваше да допусна, че е от техните. Нямахте връщане назад.

Не можех да разбера откъде знаеха, че адмиралът е с нас. Биваше си ги.

В разстояние на няколко секунди накарах всички мерцедеси да преминат на сигурния канал със секретна радиочестота и наредих на всички да извадят тежката артилерия.

— Втора кола, нареждай се до нас! — изкрещях, докато Рич Бебето се нагласи на тавана с картечницата си.

Когато втората кола застана врата до врата с нашата, Рич и стрелецът в кола две откриха огън. Две редици куршуми литнаха към блокадата, прави като лазерни лъчи.

— Газ за удар! — изкрещях. Полетяхме заедно с мерцедеса до мен. Куршуми започнаха да драскат и чоплят дебелите бронирани стъкла.

— Коли три и четири — заобиколете по левия и десния фланг! — изкрещях и колите се отклониха по банкетите, където всеки от тях можеше да стреля спокойно със страничните картечници.

След миг кола номер две и моята едновременно се удариха във фолксвагените и ги разцепиха като язовирна стена. Когато с трясък преминахме през тях, обсипахме с огнен вал зашеметените копелета в канавките до пътя.

— Е, затова няма да карам фолксвагени! — изграках. — Никаква тежест нямат.

Останалата част от конвоя префуча през остатъка от блокадата, преди терористите да успеят да умрат.

Всички включихме сините полицейски лампи и не ги угасихме, докато не се озовахме от вътрешната страна на портала в базата.

Отворих вратата за адмирала, който вече се хилеше.

— Дявол да го вземе, страхотно пътуване! — каза. Разтърси ръката ми и влюбено огледа моята флотилия от мерцедеси.

— Синко — запита, — откъде, по дяволите, си взел всичките тези... неща?

— От автокъща „Сиърс Робък“<sup>[4]</sup>, сър! — ухилих се.

— Е, предай поздравите ми на мистър Сиърс и мистър Робък.

— Слушам, сър!

След този случай вече имах нов приятел нависоко. А когато пренаписвате правилата така често като мен, това помага.

#### УРОЦИ ОТ БИЗНЕСА И ОТ ЖИВОТА НА УСПЕЛИ ХОРА

През 1973 г. най-добрият бегач в Америка — може би най-добрият бегач в историята на Америка — бил напълно разорен. Стиви Прифонтейн, млад човек с невероятен характер, притежавал седем официални американски рекорда и още няколко други, по-екзотични рекорди — най-бърз на три мили при температура 42°, най-бърз на 5000 метра със стъпало, разкъсано до костта, и най-бърз на една миля

през поле с дим от запалена угар, толкова гъст, че предизвикал верижна катастрофа със сто коли. Едно списание нарече Прифонтейн „най-популярния атлет в света“. Но в ерата на спортистите милионери великият атлет живял в посрана каравана до отвратително воняща дъскорезница.

Разбира се, Прифонтейн практикувал спорт без професионална лига, но това не била причината за бедността му. В други страни бегачите живеели царски от правителствени стипендии или спонсорства от корпорациите. В Америка обаче това не било по правилата. Управляващият орган на американската лека атлетика, Съюзът на атлетите аматьори, обявил, че нито един атлет не може да печели от спорта по никакъв начин.

Прифонтейн обаче бил номер едно в страната по бунтове срещу архаичните правила на съюза. Въставал срещу тях в пресата, като получавал пълна подкрепа от треньора си Бил Бауерман, бивш майор от Десета планинска дивизия. Бауерман се бил във Втората световна война върху ски в Алпите.

Докато Прифонтейн открито воювал срещу правилата на съюза, двамата с Бауерман също така ги заобикаляли в бърз бяг. Бауерман помогнал на Прифонтейн да си намери работа в един местен магазин за спортни обувки — част от малка фирма, на която съсобственик бил самият той. Магазинът продавал обувки със специална подметка, изобретена от него.

Прифонтейн не вършел кой знае колко работа в магазина, но така или иначе, получавал заплата. По този начин можел да се измъкне от караваната.

Бауерман, неотстъпчив човек с висок морал и силен характер, не изпитвал угризения да наруши правилата на Съюза на атлетите аматьори, независимо че самият съюз се представял като бастион на морала в този спорт.

Като „безплатна услуга“ за фирмата на Бауерман Прифонтейн се съгласил да носи техни обувки на състезанията. Строго казано, това не било нарушение на правилата на съюза. Бауерман направил чифт обувки по поръчка за Прифонтейн, който отишъл с тях на състезание. В последната минута Бауерман залепил върху тях знака на фирмата си.

Прифонтейн бил толкова бърз обаче, че знакът — удължен символ на нещо летящо — паднал от обувките, които Бауерман и



партньорът му Фил Найт наричали „Найки“.

Подкрепата на Прифонтейн за новосъздадената компания „Найки“ била жизненоважна за нейното оцеляване. Те скоро изоставили магазина и започнали да продават маратонките си на едро на другите магазини. Фирмата реализирала огромни успехи.

Десетина години по-късно обаче „Найки“ изпаднала в опасност. През месец ноември 1984 г. акциите ѝ паднали от 28 долара за акция на 6. През същия този месец фирмата отбелязала първото си тримесечие със загуба (от 2,5 милиона). Тримесечието било пето поредно с намаляващи приходи. Фирмата съкратила четиристотин души, включително една трета от рекламния отдел. Намалила и договорите си с атлети почти наполовина. А следващата година, 1985-та, изглеждала още по-лоша.

Фил Найт, който вече управлявал „Найки“ без помощта на Бауерман, казал на най-висшия си съдружник Роб Щрасер, че искал да рискува бъдещето на фирмата с един договор. Разбира се, така нарушавал собственото правило на „Найки“ за намаляване на разходите в трудни моменти, но Найт бил заклет правилонарушител.

Атлетът, на когото Найт и Щрасер решили да заложат, бил млад човек, започнал да играе в професионалния баскетбол преди месец. Списание „Форбс“ пуснало статия, в която осмивало разклатената фирма „Найки“ за това, че пръска 2,5 милиона долара за един новак на име Майкъл Джордан.

Следващата задача пред „Найки“ била да измисли обувки за Джордан. Стандартната практика изисквала обувката да бъде здрава, мъжкарска и не особено демонстративна: спортна обувка. Но Найт нарушил правилата за направата, като одобрил едни крещящи маратонки в червено и черно, които изглеждали сякаш мястото им е в някоя карикатура.

Когато директорите на Националната баскетболна асоциация видели маратонките, подскочили до тавана. По това време НБА се опитвала да преодолее широко разпространеното мнение, че нейните прекалено добре заплатени и често пъти неконтролируеми спортисти не са нищо повече от зашеметени от наркотиците ексхибиционисти — и тези шантави маратонки не изпращали необходимото послание. НБА отсъдила, че Джордан не може да носи тези обувки на мачове на лигата.

Джордан се обади на Роб Щрасер и му казал лошата новина. Щрасер го питал какво ще направи НБА, ако Джордан наруши забраната.

Той отговорил, че ще го глобяват по 1000 долара на игра.

— Носи ги — казал Щрасер. — Ние ще ти ги възстановяваме.

Джордан сложил маратонките и НБА наложила глобата.

Тя предизвикала директно вниманието към тези обувки. Един спортен журналист от Чикаго писа: „Майкъл Джордан не е най-невероятното, най-цветистото, най-удивителното, най-бляскавото или най-силно побъркващо мисълта нещо в НБА. Такива са обувките му.“

Щрасер останал възхитен от това противоречие. То силно демонстрирало бунтарския и правилонарушителен облик, обичан от „Найки“.

Конвенционалният подход би бил да се продължава с тези обувки, да се плаща глобата и да се източват пари от рекламата. Но Щрасер и Найт отново били контра.

Казали на Джордан вече да не носи маратонките по време на игра. След това пуснали телевизионна реклама с Джордан и неговите маратонки в червено и черно, а един глас напявал: „На петнадесети септември «Найки» създаде революционно нови баскетболни обувки. За щастие НБА не може да попречи на вас да ги носите. «Еър Джордан» от «Найки».“

Малко след като рекламата литнала в ефир, Щрасер извикал четирима от директорите на „Найки“ в кабинета си и ги натоварил със задачата да разширяват серията продукти с името на Майкъл Джордан. Казал им:

— Върху този камък ще построим черква.

„Найки“ се възстановила. И просперирала: като пренаписала собствените си правила и не се подчинила на ничии други.

Както ви показах в последните две глави, ежедневният успех — в оперативната фаза на вашия проект — изисква строго придържане към същите ценности, които сте почитали по време на планирането и обучението за проекта: смелост, желание да напишете свои собствени правила, кураж, характер и творчество. Тези ценности не само създават успешни проекти, но и ги поддържат, след като бъдат пуснати в действие.

Вярвам, че както правилата са направени, за да бъдат нарушавани, ценностите са измислени, за да бъдат следвани.

Сега е време за нова команда „ходом-марш“.

Готови! Ходом-марш! Атакувай системата.

### **Запитайте се:**

- Какво друго, освен страха не ви позволява да пренапишете правилата за влизане в бой на собствената си фирма?

- Кое смятате, че ви ограничават повече — правилата на бранша, в който работите, или правилата на собствената ви фирма?

- Коя фирма от сферата, в която работите, наскоро е пренаписала правилата си за влизане в бой? Каква ползва е извлякла?

---

[1] Томас Джеферсън (1743–1826), третият президент на САЩ (1801–1809). — Б.пр. ↑

[2] Роберт Едуард Търнър III (роден 1938 г.), предприемач в областта на радио– и телеразпространението и спортист, превърнал се в голяма фигура в американския бизнес. — Б.пр. ↑

[3] Дъглас Макартър (1880–1964), американски генерал. — Б.пр. ↑

[4] Верига супермаркети с паркинги и автоцентрове в САЩ. — Б.пр. ↑

**ЧАСТ 4**  
**ПОДДЪРЖАЙ УСПЕХА — ПО РЕЦЕПТА НА**  
**СВИРЕПИЯ**

## ГЛАВА 7

### НЯМА ДА ГО ЗАПАЗИШ, АКО НЕ РИСКУВАШ

*Рискът е онова, което прави преследването вълнуващо.*  
генерал Джордж Патън

*След като зарът излезе от ръката ви, може само да гледате как ще спре.*  
генерал Колин Пауъл

*Яздих коня си по цялата бойна линия, докато всички останали лежаха в укрытията. Може би е глупаво, но аз играя на високи залози.*  
Уинстън Чърчил

Невъзможно е човек просто да сграбчи успеха и да не го изпуска. Всеки ден успявате с нещо ново и всеки ден губите по малко от предишния си успех. Не е възможно да задържите успеха, както не е възможно да си поемете дълбоко дъх и да го задържите.

Ето защо целта ви всеки ден трябва да бъде постигане на повече успехи, отколкото загуби. И как става това?

По същия начин, както сте извоювали първия успех в началото на кариерата си: като сте рискували.

Покажете ми човек, който не рискува, и аз ще ви покажа човек, чиито предприятия — каквито и да са те, — са в застой. А ако предприятията ви са в застой, рано или късно ще ги загубите. Ако сте богат, може би ще е необходимо дълго време, преди ресурсите ви да изтънеят. Може би ще имате достатъчен късмет да умрете, преди активите ви да се изчерпят. Но в един момент, ако не рискувате да правите нови пари, вие или наследниците ви ще бъдете напълно

разорени. Инфлацията например ще се погрижи за това. А каквото не ви отнеме инфлацията, ще ви го задигнат конкурентите.

За нещастие обаче американската делова общност, изглежда, се бои до смърт от риска. Според мен американският бизнес се бои да поема рискове повече, отколкото останалите индустриални сили, най-вече Япония и Германия, защото сме станали прекалено дебели и доволни и защото насочеността ни към краткосрочните печалби ни е накарало да страним от всяко нещо, което няма да се отплати веднага.

Също така големите ни фирми са така бюрократизирани, че повечето директори се боят дори да се изпърдят, без най-напред да изпратят циркулярно писмо-молба за това.

Този страх от риска е подкопал новаторството в Америка и е част от причината Япония да ни е надминала в откриването на нови, хитри методи за производство. Ако не се бояхме толкова адски много да поемаме някои рискове, Япония никога нямаше да доминира в производството на американски изобретения като транзисторите или видеокасетофоните само затова, че са рискували пари за изследвания и развойна дейност, докато намерят нови начини да ги правят по-добре.

Освен това, да си „несклонен към рискове“, както се изразяват икономистите — или да си „посран шубелия“, както се изразявам аз, — не само убива новаторството в промишлените процеси. То убива и част от човешкия дух. По дяволите, дори е забавно да се рискува. Ако не беше така, хазартът нямаше да е популярна форма на отдых през цялата история на човечеството. Поемането на рискове възбужда духа и разпалва надеждите ни за по-добър живот.

Генерал Патън е казал веднъж: „Цялата радост в живота е в поемането на рискове, в изграждането на достатъчно вяра, която да унищожи всичките ни страхове. Затова хазартът е толкова забавен. И най-висшата форма на хазарта е боят с врага, който иска да те убие. По-висок залог няма да намериш!“

Както всяко вълнуващо и въодушевяващо нещо, рискът може да изкара най-доброто в човека. Очевидно той може да вдъхнови и подхранва куража му. По-малко очевидно, но също толкова сигурно е, че рискът поражда творчество и решимост.

Джеймс Бърк, директорът на „Джонсън и Джонсън“, отбелязва следното: „В «Джонсън и Джонсън» се нуждаехме преди всичко от климат, който да насърчава хората да поемат рискове.“ Бърк си спомня,

че когато за първи път почнал работа в тази фирма, разработил един рискован продукт, който се провалил с трясък. Извикали го в кабинета на генерал Джонсън, основателя на фирмата. Бърк се страхувал, че ще го уволнят, защото загубил милиони долари на фирмата. Но когато влязъл в кабинета, Джонсън се изправил, за да му стисне ръката, и казал:

— Искам да ви поздравя. Най-трудната работа е да накараш хората да вземат решения. Ако отново вземете същото погрешно решение, ще ви уволня. Но се надявам, че ще вземете много други и ще разберете, че провалите са повече от успехите.

Томас Уотсън младши, директорът на Ай Би Ем, веднъж се отнесъл по подобен начин с един директор, който осрнал 10 милиона за рисковано начинание. Човекът предложил оставката си.

— Не, дори и ако това ви струва живота — отговорил Уотсън. — Да не си мислите, че ще ви позволя да си идете сега, когато сте изхарчили десет милиона долара за собственото си образование?

Бърк и Уотсън обаче приели тези провали само защото подчинените им поели разумни рискове. Ако не поемате пресметнати, умни рискове, значи сте просто глупак, който скоро ще се самоунищожи. Запомнете, че преди да се наемете с някакъв хазарт, трябва да имате ясно виждане, цел, план и нагласено тесте карти. Ако шансът е силно срещу вас, отдръпнете се. Ако играете срещу лош шанс, значи не сте човек, който поема рискове, а дегенерирал комарджия и законът на средните стойности скоро ще ви смачка на пихтия.

Дори шансовете да са на ваша страна, адски много внимавайте колко рискувате. Не рискувайте онова, което не можете да си позволите да загубите. Рисувайте единствено пределните си активи, защото ако ги загубите, пак оставате в играта. Не „залагайте къщата“ дори и на сигурно, защото нищо сигурно не съществува. Колкото повече нещо изглежда сигурно, толкова по-вероятно е да се окаже капан или измама.

Също така никога не залагайте собствените си пари, ако е възможно, а времето си. Опитвайте да сте онзи, който тласка проекта напред, а не banker. Инвестирайте собственото си време и техните пари. Винаги можете да си осигурите повече време — викат му да

работиш до по-късно. Но не винаги можеш да намериш повече пари. Отидат ли си, значи ги няма.

Но пък времето, което отдавате, трябва да представлява най-доброто от вас. То трябва напълно да отразява виждането ви, обучението ви и вашето планиране, както и характера. Трябва да отдадете сърцето и душата си за проекта, за да сте наравно с инвеститорите.

Ако е възможно, разхвърляйте рисковете. Винаги се шокирам, когато някой тъп задник вложи притежанията си на стоковата борса само в един вид акции, защото смята, че знае толкова много за тях. Не забравяйте, че всеки път, когато купувате акции — защото сте сигурни, че ще поскъпнат, — онзи, който ви ги продава, е също толкова сигурен, че те ще поевтинят. И може би и той е толкова наясно, колкото и вие.

Не забравяйте и това: да не поемаш рискове е абсолютно също толкова рисковано, колкото ако ги поемаш. Помислете за генерал Маклелан, шубелията командир на армията на Севера по времето на Линкълн, който си седял на задника със 150 000 войници, докато Робърт Е. Лий треперел на отвъдния бряг на река Потомак с далеч по-малка сила. Лий бил сигурен, че Маклелан ще дойде да му нарита задника и да приключи войната за месец. Но постепенно станало ясно, че Маклелан нямал намерение да се бие, докато шансовете не бъдат напълно на негова страна. Линкълн, който обвинявал Маклелан в заболяване от „бавнота“, най-после се отказал от него и наел друг.

Но по това време Лий бил готов. Имал време да събере повече хора и артлерийски гюлета. Всъщност направил го, като претопил десеткилограмови гаубици и отлял трикилограмови гюлета. Разбира се, през това време той направо се оставил без никакво артилерийско оръжие. Но като претопявал гаубиците, било зима — лошо време за нападение от страна на Маклелан, — а освен това Лий разбрал и че Маклелан е страхливец.

Рискът се отплатил. Войната продължила и значително превъзхожданият Юг почти победил.

Не бъдете Маклелан. Бъдете Лий. Бъдете смели. Поемайте рискове. Увековечавайте успеха си.

**СВИРЕП ИЗВОД: Не търпя само един вид неуспех: да не рискуваш срещу неуспеха.**



Официално мисията ми беше „да съдейства за стабилизирането на демокрацията“ в една екваториална африканска страна. Неофициално мисията беше със стрелба и плячкосване да си пробием път в едно свърталище на терористи и да освободим един заложник. Заложникът беше новоизбраният заместник-председател на парламента на африканската страна. Не мога да ви кажа името на страната, защото става дума за „черна операция“, която трябва да остане в секретните папки до 2015 година. Достатъчно е да кажа, че беше гореща, посрана и заражена от бедност страна — а това може да е всяка държава в тази част на света.

Заместник-председателят беше държан от една племенна сепаратистка група, отцепила се от значително по-голяма група бунтовници. Докладите от нашето разузнаване говореха за около дванадесетина души в бандата. Хубаво. Малкият им брой намаляваше риска за нас — а в проекта гъмжеше от рискове.

Сепаратистите казваха, че ще върнат заместник-председателя срещу откуп от 1 милион долара, което за тях бяха много пари. Но президентът на страната — който и без това мразеше парламента, — обяви, че няма да преговаря с терористи. Това отношение в страна, в която ръководителите се сменят толкова често, колкото човек сменя чорапите си, ми изглеждаше надуто, но звучеше добре на нашия Държавен департамент и затова заминахме в най-тъмна Африка.

Сам измислих спасителната операция, подпомогнат от хората си. Всеки в екипа даде от себе си, защото задниците на всички бяха изложени на опасност. Но в крайна сметка важните решения си оставаха мои. Ето така разбих аз стабилната демокрация.

Можех да измисля само една жизнеспособна стратегия за осъществяване на физически контакт със заместник-председателя, който беше държан дълбоко в джунглата. Някой ще трябва да предложи собствения си задник като примамка и да влезе направо в „лъвската бърлога“. Предложих себе си, одобрих предложението и се избрах. В екипите си никога не назначавах друг за най-мръсните работи. Водех отпред.

Планът изискваше да уведомя сепаратистите по открит от тях канал за комуникации, че идвам на тяхна територия с парите за откупа.

Щяхме да им кажем, че със себе си ще нося 500 000 долара и че ще получат останалото, когато ме ескортират заедно със заместник-председателя до покрайнините на столицата. Всъщност в себе си щях да нося само малка сума. Но за компенсация щях да си взема и спътниково следящо устройство, което да позволи на хората ми да разберат къде съм. След това моите момчета щяха да се спуснат с парашути и с гръм и трясък да ме измъкнат заедно със заместник-председателя.

Планът беше прост, което е любимият ми вариант, но имаше многобройни променливи и някои от тях щяха да бъдат адски несигурни. Както казах обаче, войната не е нищо друго, освен поемане на един пресметнат риск след друг, а тази работа си беше съвсем като война.

Четиридесет и осем часа след като бях привел плана в окончателен вид, пъхтах нагоре по една тинестокафява река във взета под наем цивилна моторна лодка. В мястото, уговорено между мен и сепаратистите, спрях лодката и зачаках. Задействах локатора. След час двама кльощави чернокожи със съветски автомати от ерата на Виетнам изникнаха тихо от растителността. Бавно вдигнах ръце.

Единият от тях каза:

— Пари.

Вдигнах малка кожена чанта и я метнах към него. Когато видях колко малко пари има вътре, направи гримаса и ми заповяда да изляза от лодката. Докато излизах, той май се разгневи още повече и ме прасна в корема с автомата си. Дребна цена за стабилизирането на демокрацията.

Опипаха ме и захвърлиха оръжието и следящото ми устройство в реката. Това нямаше значение. Момчетата ми вече трябваше да знаят моите координати и да се вдигнат във въздуха след час. Задачата ми сега беше да оставя следа, по която да се водят. Носех обувки със специален отпечатък на котешка лапа в тока. Това щеше да търси моят взвод. Имаше вероятност тези двамата да заличат следите ни, докато вървахме, но се съмнявах, че са толкова умни.

Изминахме около миля до един лагер. Оставих дири с котешката лапа по целия път. Дори някое шибано бойскаутче би ни намерило. В лагера ме захвърлиха в една колиба.

Отвън чувах мъжки гласове да спорят в забързана бърканица от срички. Може би решаваха да ме убият, но се съмнявах в това. Предположил бях, че след като ги прецакам, ще опитат и за мен да искат откуп. Смятах, че тези боклуци се интересуват само от парите.

Разбира се, можеше и да греша.

Докато си седях там, се опитвах да преброя различните гласове, за да добия представа за броя на хората в лагера. Имах чувството, че както казваше нашето разузнаване, не бяха много — а това беше добре. Със сигурност не исках малкият ми взвод да се озове сред сган убийци.

По мои сметки хората ми трябваше вече да са наблизко. По план трябваше да изпълнят скок с парашут от голяма височина с ниско отваряне. Това е най-добрият начин за незабелязано навлизане във враждебна територия. Самолетът, от който щяха да скочат, ще е толкова нависоко, че никой не би го чул, а хората можеха да падат свободно колкото е възможно, за да не види никой парашутите им. Очевидно скачането с парашут в джунглата е адски рисковано, но хората ми бяха сред най-добрите в света при трудните скокове. Докато седях и чаках, благодарих на Бога, че толкова усилено сме се обучавали за мисии като тази.

Преди спускането на нощта сепаратистите доведоха заместник-председателя в моята колиба, с белезници и куцукащ. Заедно по-лесно можеха да ни охраняват. Той веднага започна да пици защо не съм донесъл достатъчно пари.

— Гледай си работата — отговорих.

Хората ми трябваше да пристигнат в 21:00 часа. Но не пристигнаха. Мама му стара! Ситуацията осрана, без възможност за почистване! Чаках. По врата ми се спускаше пот на едри капки.

Накрая, след полунощ започна пукотевицата. Съборих заместник-председателя на пода и легнах върху него, докато един от моите хора влетя в колибата.

— Чук-чук — обади се той. — Облечен ли сте, за да вляза?

Адски се зарадвах, че го виждам.

— Закъсняхте — казах.

— Кофти трафик — отговори.

Преди той да успее да ми подхвърли един пистолет, шумът отвън вече затихваше.

Помъкнахме задници към реката, където ни чакаше хеликоптер. Когато се метнахме в него, изпитах онзи откачен, силен прилив на въодушевление, предизвикван от прекомерното изпускане на адреналин и спасяването от лоша ситуация.

Рисковете ни бяха се отплатили. Още веднъж бяхме утвърдили себе си като най-добрия проклет екип антитерористи в света. И още веднъж бяхме показали на света, че Чичо Сам може да е много кофти копеле, ако се наложи.

Живи бяхме. Успяхме. Животът изглеждаше хубав.

#### УРОЦИ ОТ БИЗНЕСА И ОТ ЖИВОТА НА УСПЕЛИ ХОРА

Когато през Втората световна война Боб Доул получил адски много куршуми, голяма част от тялото му била практически мъртва. Дясната му ръка висяла от рамото на едно сухожилие, а лявата не искала да се мърда. Не можел да контролира пикочния си мехур, нито червата си, а краката му представлявали просто слаби парчета топло месо.

Но Доул бил човек с невероятен характер и постепенно започнал да повдига „здравата“ си ръка на няколко сантиметра от гърдите. Наложил на краката си да се научат да куцукат и с волята си успял да възобнови контрола над телесните си функции.

Но уврежданията по него били толкова големи, че инфекцията вилнеела почти във всяка част на тялото му. Вдигал температура до тридесет и девет градуса. В продължение на месеци, разтегнали се в години, лежал по военни болници и се превръщал в скелет.

Малко преди Коледа на 1945 г. Доул се събудил с разкъсваща болка в гърдите. Откакто станал инвалид, в дробовете му се образувал съсирек кръв. Давали му мощно противосъсирващо лекарство, което временно го направило хемофилик. Освен това лекарството допълнително отслабвало имунните му способности и температурата започнала да скача неконтролируемо. В дробовете му се събирала вода, а дъхът му пресеквал като на умиращ. Никакво лекарство не можело да контролира инфекцията и затова лекарите опаковали Доул в лед, за да не позволят мозъкът му да се опече.

Един лекар споменал за някакво експериментално лекарство, което Доул да опита. В армията имало само една доставка от него и го опитвали единствено на двама други пациенти. Единият починал, а

другият ослепял. Дори и да имало ефект, се смятало, че лекарството ще остави Доул умствено увреден, парализиран, глух или сляп.

Доул поел риска. От войната научил да приема риска като факт от живота.

Дали му новото експериментално лекарство — стрептомицин — и изпаднал в подобно на кома състояние за три дни.

На четвъртия ден се изправил в леглото и поискал млечен шейк.

Доул никога не спрял да поема рискове и да изтласква себе си отвъд предполагаемите граници. По този начин се утвърдил като един от най-големите политически ръководители на следвоенната ера.

Друг герой от Втората световна война, най-младият летец в целия Военноморски флот, бил кльощаво момче на име Джордж Буш. Към края на войната Буш водел бомбардировка над контролирания от японците остров Чичи Джима, когато самолетът му бил улучен от снаряди. Самолетът започнал да се люлее, но Буш решил, че може би ще успее да стигне до целта, преди да падне. Направил верни изчисления, пуснал бомбите и се отклонил. След това Буш, на двадесет години, трябвало да реши дали да приземи самолета и да рискува залавяне, или да цопне в морето и да чака съдбата там. Решил, че пълният с акули океан е по-безопасния вариант.

Продължил доколкото самолетът можел да лети, след което катапултирал, но се ударил в опашката на самолета. Главата му била цепната, парашутът — срязан, но стигнал до водата, откъдето по-късно го прибрали с подводница.

Когато Буш се върнал в семейството си след войната, получил многобройни предложения за сладки работи в различните семейни фирми, но отказал всички. Войната го била закалила и имал готовност да опита да се оправи сам. В края на краищата какво рискувал? Банкрут? Голяма работа.

Затова отпътувал до един забравен от Бога край на Тексаската равнина, където практически единственият бизнес бил извличането на нефт.

Буш станал „независим производител на нефт“, което всъщност си било синоним за „комарджия“. Не бил спонсориран от някоя от големите нефтодобивни фирми, нито пък работил в някоя от безопасните, свързани с нефтодобива сфери на промишлеността,

например обслужването на оборудването, което изкарвало милиони долари от комарджиите.

За две години Буш научил работата и претърпял възходи и падения. След това отишъл при най-успешния търсач на нефт в района и му предложил партньорство. Другият приел офертата — при условие, че Буш ще внесе половин милион долара в бизнеса.

Буш се върнал у дома си и събрал парите от заможното си семейство.

След това той с новия си партньор поели един екстравагантен риск. Заложили цялата пачка — 850 хиляди долара, които имали двамата заедно — за аренда на територия от осем хиляди акра за нефтодобив.

Преди да го направят обаче, Буш се съсипал от проучване на земята, която наемали. Научил всяко мислимо нещо, което можело да се научи за тази сделка. Нямали пълна сигурност, но пък шансовете най-малкото да си избият парите били отлични, а неблагоприятната страна изглеждала някак си ограничена.

И ако всеки възможен елемент на риска се оплескал, щели да загубят парите и Буш вероятно нямало да може да се върне в дома си за още дълго. В края на краищата, семейството му желало да помогне, но не било глупаво.

Пробили седемдесет и една сонди. Всичките седемдесет и една извадили нефт. Започнали да изкарват около милион и половина долара годишно.

Още ненавършил тридесет години, Джордж Буш бил богат човек, изкарал парите си сам.

Започнал политическа кариера.

Около тридесет и пет години по-късно президентът Джордж Буш се изправил пред най-големия риск на политическия си живот: застанал срещу Саддам Хюсеин в Ирак.

Когато първи теглил „чертата в пясъка“ и предизвикал Хюсеин да я пресече, поел огромен риск. В ранните дни на конфронтацията Буш нямал достатъчно сили в района, с които да спре атака на Хюсеин. Един аналитик казал доста точно, че американските войски биха били нещо като гърбици за намаляване на скоростта, ако Хюсеин реши да вкара танковите си дивизии през границата с Кувейт и Саудитска Арабия.

Но Хюсеин се колебал и колебал, докато Буш на бегом събирал подкрепления.

Всъщност Хюсеин правел номерата на Маклелан, а Буш — тези на Лий.

След това Буш и неговите генерали привели в действие известното заобикаляне на неподвижните иракски сили. Това бил смел, новаторски и рискован маньовър. А също и брилянтно ефективен.

Джордж Буш бил научил отрано, че човек не може да поддържа успеха просто като се държи за това, което има. Човек трябва да рискува, да рискува и отново да рискува.

Всички велики водачи поемат велики рискове.

А това ни води към следващата глава. Тя е за водачеството.

В бизнеса и в живота не можете да водите чрез гласуване и следване на исканията на народа. Водиш ли, водиш сам.

Дори и един успешен бизнес не може да оцелее дълго без силен, независим водач.

Готови ли сте за атака на следващата глава? Добре!

Напред!

### **Запитайте се:**

- Какво би трябвало да рискувате, за да придвижите компанията си на следващото ниво? Какъв е рискът, ако не постъпите така?

- Кой във вашата фирма поема най-големите рискове? Възходът му по-бърз ли е бил от вашия?

- Кое е най-голямото ви постижение, в което не е имало рискове?

## ГЛАВА 8

### ВОДИ ОТПРЕД

*Някой самостоятелен трябва да е господар, иначе за нищо няма да има съгласие.*

Абрахам Линкълн

*Когато водиш, води.*

генерал Макс Търман

*Ако сам не си начело на бойците си, значи не водиш.*

Аз

Едно време повечето предводители са били владетели. Царе. Имали са абсолютна власт. Имали са блясък.

Тези дни отминаха. Повечето царе са измрели. Сега повечето предводители са просто... хората отпред. А пък и за повечето от нас вече има само един начин да бъдем предводители — като пристъпим напред, застанем начело и вдъхновим останалите да ни следват.

В Америка днес да бъдеш предводител означава да се биеш на предна позиция. Това значи да застанеш пред бойците си. Означава да поставиш каузата и хората си най-напред, а себе си — на второ място.

Накратко, да бъдеш предводител вече не е бляскава работа и обикновено не означава притежание на абсолютна власт. Но това е добре. Всичкият този блясък и диктаторска власт са били глупости. Не са ефективни. Защото иначе още да имаме много царе.

Понякога виждате как определени директори на фирми или политици се опитват да се правят на царе. Но повечето от тях не изкарват дълго време. Единствените абсолютни царе със сигурност за работата си в наши дни са диктаторите от третия свят като Саддам Хюсеин, но пък те имат склонност да умират.



Но в наши дни в някои организации съществува различен източник на тирания. Това е ръководството от комитет и куца също толкова, колкото монархията. Някои така наречени ръководители харесват управлението чрез комитет, защото то ги освобождава от отговорност и ги кара да се чувстват истински демократи. Проблемът с демокрациите обаче е, че в тях доста често не се прави нищо, или пък накрая се превръщат в нещо като три вълка и една овца, които гласуват какво да обядват.

Ако искате проектът ви да продължи да работи ефективно ден след ден, година след година, трябва да се дистанцирате от царствата и комитетите. Трябва да ръководите компанията си по трудния начин — като вършите сами мръсната, опасна работа и давате пример, който останалите да искат да следват. Трябва да бъдете „предводител-слуга“.

Джордж Патън е казал: „Ако водите мъжете откъм тила, ставате водачи, но не и предводители. По-лесно е да водите мъжете отпред, както е по-лесно да дърпате верига. Не можете да бутате веригата, нито да бутате бойците. Те непрекъснато ще тичат назад при вас за инструкции и от страх. Предводителят трябва да бъде отпред. Трябва да знаете какво става.“

Веднъж през Втората световна война бойците на Патън се готвели да прекосят една река. Патън влязъл в щаба си и заварил своите инженери да проучват карти на реката.

— Пресечете тук — казал той, като посочил една точка на картата. Инженерите разсеяно му обяснили, че не могат да направят това, защото не знаят колко дълбока е реката там.

— По дяволите — отговорил Патън и посочил мократа линия на панталона си. — Ето колко дълбоко е.

Както демонстрирал, навлизането в проблема преди бойците е най-добрият начин да знаете точно в какво ги вкарвате. Няма да се налага да разчитате на абстрактни доклади и подвеждащи статистически данни.

А и ако хората ви виждат, че правите същото като тях и напъвате същите мускули, които напъват и те, ще можете да промените завинаги работното си място. Хората ви ще ви уважават повече и когато откриете колко трудна е работата им, вие също ще ги уважавате повече.

А ако по вида ви си личи, че се радвате на работата им, ще им помогнете по-добре да оценят онова, което вършат. Сам Уолтър, основателят на „Уол март“, който починал като най-богатия човек в Америка, се возел в камионите за доставки на фирма „Уол март“, защото било „толкова забавно“. Как според вас са се чувствали от това неговите шофьори? Сигурно по-важни и по-добре разбирани — а и смятам, също са си мислели, че имат адски добра работа.

Освен това воденето отпред е най-доброто възможно изпитание за собствената ви посветеност на каузата. Ако каузата ви не заслужава собствената ви болка, може би не си заслужава и да се биете за нея.

Освен това, ако търпите страдания заедно с бойците си, вероятно ще вземате трудните решения на предводителя възможно по-бързо и по-категорично.

Често пъти е болезнено да ръководите отпред. Да бъдете предводител, който сам натоварва плещите си с отговорности и решения означава, че хората непрекъснато трябва да се чудят какво сте измислили и да ви казват, че сте тъпо лайно. Това означава да рискувате собствената си работа, а в армията — живота си. Означава да имате шефове, на които им трябва изкупителни жертви, а и често пъти — да търсите напразно някой да ви помогне.

Ето защо е важен характерът. Без характер предводителят няма да издържи и един-единствен ден на предните позиции.

Абрахам Линкълн често пъти търпял лишения наред с бойците си. Често пъти посещавал фронта и веднъж бил обстрелван, с което станал единственият действащ президент, бил някога на бойното поле. Друг път се наложило да се маскира, за да избегне опасност.

Тази близост до болката на войната подтиквала Линкълн да не губи време за достигане до големите монументални решения, характерни за президентството му. Всъщност Линкълн е бил толкова смело решителен, че пренаписал правилата на президентския пост. Направил огромно разширение на президентските пълномощия, като започнал първата в Америка военна мобилизация, обявил военновременни закони, лично насочвал бойните действия и изразходвал държавни пари без одобрението на Конгреса. След Линкълн президентството станало далеч по-мощна структура.

Линкълн бил разкъсван от пресата и от другите политици за смелото си упражняване на властта. Но той неотстъпно се придържал

към пълномощията си. Аргументирал се пред група конгресмени така:

— Господа, да предположим, че всичкото ваше злато е поставено в ръцете на един човек, който трябва да прекоси Ниагарския водопад на въже. Бихте ли клатили въжето и бихте ли крещели: „Наведи се малко, по-бързо, по-бавно, наклони се сега!“ Не. Вие бихте затаили дъх, а също и езика си, и бихте държали ръцете си далеч от въжето, докато той стигне до безопасния бряг.

Линкълн обаче постигнал безпрецедентна власт отчасти, защото бил изключително открит за предположения. Страхотно добре умее да изслушва. Бил истински недвусмислен. Притежавал забележителна скромност и никога не упражнявал силата си за удоволствие или пък за себевъзвеличаване.

В кабинета си Линкълн насърчавал към различно мнение и дълги години приемал стипчивото присъствие на топконамачкващия секретар на хазната Салмън П. Чейс (за когото някои специалисти по заговорите смятат, че участвал в убийството на Линкълн).

Като насърчавал към дебати, Линкълн изпреварил един от най-успешните бизнес-ръководители в съвременна Америка, Майкъл Айзнър, който превърнал някога слабата империя Дисни в най-мощния развлекателен конгломерат в света. Айзнър е известен с това, че когато никой не оспорва мнението му, пита: „Защо няма конфликти на това съвещание? Ако няма конфликт, значи нещо не е наред.“

Запомнете това все пак: ако възприемането на нечий съвет ви натика в свят, пълен с лайна, не винете него. Съветът е бил негов, но решението — ваше.

От друга страна, ако нечий съвет доведе до победа, признайте го напълно на човека.

Това може да не е честно към вас, но вие какво искате, честност или успех?

Както и да е, ако вече сте истински добър предводител, след като сте спечелили своята битка, всеки ваш стрелец естествено ще си помисли, че той е бил ключът към победата. И за Бога, няма да е далеч от истината.

Както много отдавна е казал Лао Цзъ: „Ако не почиташ хората, те няма да почитат теб. Но за добрия предводител, който говори малко, когато е свършил работата си и постигнал своята цел, те ще кажат: Това го направихме самите ние...“

## СВИРЕП ИЗВОД: Не на върха е самотно. Самотно е отпред.

### УРОЦИ ОТ ВОЙНАТА

Седях сам на бара в една южноамериканска кръчма, поглъщах питиета „Куерво“ и дъвчех лимони заедно с кората и семките, когато влезе един свещеник и седна до мен. Съвсем не обичайният ми приятел на чашка.

— Може ли да поговоря с вас за малко? — попита той. Имаше топла усмивка, но големи тъжни очи. Вдигнах чашката си към него, кимнах в знак на съгласие и ударих още една глътка.

— Нуждаем се... нашата мисия се нуждае... от вашата помощ — каза той.

Бутнах двадесет долара върху бара към него.

— Трябва ни много повече от това — настоя той.

Ухилих се и плъзнах още двадесет.

— Много си печен, а, отче — казах.

Но не пари му трябваха. Искаше смъртта на едни хора.

Всъщност много повече би предпочел да види враговете си превъзпитани или арестувани, или дори преместени в друг край на света. Но това нямаше да стане. Хората, от които се страхуваше, бяха останките от корумпирания режим, тероризирал страната през изминалите петнадесет години. Те нямаше да се променят, нямаше да си отидат, а от арест ги пазеше една всеобща амнистия.

В тази страна неотдавна бяха проведени свободни избори с помощта на един американски специален екип, включващ отбрани членове на „ТЮЛЕН Група-6“. Страната беше изритала боклука от върховете. Но на различни места малки екипи от военни бандити — служили като отряди на смъртта в предишния режим — все още насилваха хората, помогнали за края на терора. Тези задници особено силно мразеха католическите свещеници и монахини, които изиграли важна роля в бунтовете.

Свещеникът ми разказа за една монахиня в мисията му, която била отвлечена предишната седмица от местния отряд на смъртта, а след това върната обезобразена. Каза, че лично предводителят на отряда бил свършил повечето от „работата“ по нея.

— Нередно е да търпим повече тези хора — каза той просто. Очите му дълбаеха моите. Той имаше мощно излъчване на силен морален предводител.

Каза, че вече ходил при властите, но те се страхували да се ангажират.

— Хората от моето село говорят добре за вас — каза.

Изненадах се, че тук някой изобщо говори нещо за мен. До момента ние само бяхме охранявали някои избирателни центрове и бяхме наритали задника на един кмет, който опитваше да развали изборите.

— Ще поговоря с хората си — обадох се. Но вече знаех какво ще правя и не ми трябваше ничие позволение.

Но все пак адски силно се нуждаех от подкрепа.

Три часа по-късно свиках хората си на събрание в една кръчма. Аз плащах пиенето, защото щях да поискам голяма услуга. Искях тези хора да рискуват живота си за една работа извън официалния обхват на мисията ни тук.

Когато започнах да им говоря за свещеника, момчетата, изглежда, разбраха накъде бия и двама от тях не искаха да ме гледат в очите. Затова започнах да мажа дебело — разказах всички кървави подробности за монахинята, като тук-там внасях допълнителна украса за ефект. Сигурно си мислите, че не е необходимо да се засилва ужасът в такава ситуация, но моите момчета бяха виждали всичко.

След малко всички се съгласиха. Умея да продавам. В наше време силният предводител трябва да умее това. Може да заставите хората да идат на мисията, но направите ли го, ще загубите сърцата и душите им и рано или късно това ще ви струва мисията и може би живота.

— Един въпрос, полковник — обади се Мики Калош. — Как, по дяволите, ще открием тези хора, без да ни убият, докато ги търсим?

— Това е моя работа — отговорих.

— Как така само ти получаваеш най-забавните задачи? — попита Мики.

— Щото аз съм шефът.

На следващия ден отидох с колата до малкия град, където свещеникът смяташе, че се е разположил отрядът на смъртта, и се насочих право към разхвърляния район с червените фенери.

Представяйки се за американски бизнесмен, носех тениска за поло, хубави свободни панталони и скъпи мокасини. Носех и куфарче от кожа на змиорка. Започнах да пробвам местното пиене и да заговарям различни типове от ниските прослойки. Дадох да се разбере, че търся мускули, които да ми помогнат да се оправя с един конкурент „по бързата процедура“.

Преди края на нощта бях влязъл във връзка с един, който изглеждаше като търсения от мен човек. Със сигурност говореше като него: всеки път, когато споменах новия президент, той плюеше на пода. Каза ми, че отстраняването на конкурента „не е проблем“ и поиска само 5000 долара за работата.

Казах му, че ще се срещнем следващата вечер с парите и с разписанието на конкурента ми. Първи излязох от кръчмата и се скрих в колата си от другата страна на улицата. Когато той излезе, го последвах в колата си и установих, че живее в ранчо извън града. До къщата се намираха половин дузина коли последен модел. Предположих, че това са приятелчетата му.

Същата нощ се свързах със свещеника и му описах онзи човек. Той беше.

Следващия ден прекарах в разговори с хората си. Нуждаех се от всичките им идеи, защото щяхме да си имаме работа с много кофти хора. Както при много други антитерористични операции, работата беше повече полицейска, отколкото военна. Не можехме просто да извикаме артилерия. Трябваше да извършим хирургическо нападение — ограничено по обхват, бързо и неочаквано.

Помислихме за засада, както и за възможността да ги хванем като в капан в къщата и да ги изчакаме. Но скоро политическите и организационните съображения намалиха възможностите ни. Единственият начин да се справим, беше да ударим къщата като група и да преодолеем съпротивата им. Ставаше, но имаше риск.

Когато вариантите започнаха да намаляват, някои от момчетата изглежда позагубиха апетит. Един стрелец, по-конкретно, се чувстваше малко особено. Той беше млад, нов във взвода и още не знаеше колко ни бива в подобни мръсотии.

Започнах да го милвам и да му се правя на мажоретка. Но го губех. Накрая каза:

— Полковник, смятам, че трябва да известим за това командната верига и да видим какво ще кажат.

Станах и се надвесих над него.

— В „ТЮЛЕН Група-6“ аз съм командната верига. И тази операция е одобрена. Ти участваш ли, или не?

— Участвам — отговори тихо. Ако беше казал, че не участва, щях да го освободя. Щях да осигуря успеха на мисията, но нямаше да насилвам никого да ми помага. Аз бях предводител, а не диктатор, и най-голямата ми сила беше в свободната воля и инициативата на моите хора.

Осем часа по-късно, в 00:00 часа клечахме зад една кола до къщата в ранчото. Виждахме силуетите им през прозореца и чувахме шумни разговори и смях.

— Ако се предават, вземайте пленници — казах. — Ако се съпротивляват, правете каквото трябва. Удряме вратата в единична нишка, след това, като влизаме, отиваме наляво-надясно, наляво-надясно.

— Кой е първи на вратата? — нервно попита новото хлапе. Вероятно се боеше, че ще е той. В много групи лайнната работа се дава на прясното месо.

— Полковникът — обади се Мики Калош. — Винаги е той.

Новото хлапе ме изгледа особено. Виждах съм този поглед достатъчно, за да го познавам. Поглед на уважение. Видимо се поуспокои.

— Пази ми гърба — казах му. Той кимна и застана непосредствено зад мен.

Ритнахме вратата и влетяхме с крясъци като вампири, за да ги объркаме и изплашим. Но тези типове не се изплашиха. Къщата представляваше шибан арсенал и до един имаха оръжие. Биваше си ги — но ние бяхме по-добри. Може би защото не се обучавахме върху монахини.

След секунди в къщата настъпи тишина. И кървава каша. Тяхната кръв, а не нашата. Светът не загуби нищо.

В този момент чух някой зад мен да крещи:

— Долу!

Получих ритник в кръста и паднах на пода. Докато падах, чух звучно свистене край главата си и видях половинметрово мачете да

префучава край мен. След това се чу още един гъргорещ откос от автомат и един тип с мачете в ръка падна от тавана.

Погледнах зад себе си и видях новото хлапе.

— Благодаря — казах. Но очите му все още подскачаха твърде бързо, за да може да говори.

По пътя назад си деляхме трилитрова кана с „Куерво“ и изпитвахме парещата сила на напитката и онова, още по-топло чувство, обземащо човека, след като той и хората му са били изправени заедно пред опасност и са си помагали, за да я преодолеят.

Всички чувствахме тази мисия като обща и така щеше да бъде винаги. Започнала като моя, мисията сега принадлежеше на всички ни и с това се гордеехме още повече.

— Хубав екип сме, а? — каза новото хлапе.

— Прав си, дявол да го вземе — отговорих. — И като се върнем в кръчмата, аз черпя.

— Гледай си работата — обади се хлапето. — Точно така започна всичко.

— Добре де, ти черпиш — казах.

— След като ти спасих живота?

По дяволите, трудно е да си предводител в наше време.

УРОЦИ ОТ БИЗНЕСА И ОТ ЖИВОТА НА УСПЕЛИ ХОРА

През октомври 1962 г. президентът Джон Кенеди цитирал този стих в реч, която произнесъл в Чикаго:

*На бикобореца критиците седят,  
претъпкали площада,  
но един е само този, който знае —  
той бори бика без пощада.*

През този ден Кенеди се вълнувал от самотата на предводителя, защото пътуването до Чикаго било просто хитрина, поредния блъф на „обичайния бизнес“, предназначен да не позволи на Америка да узнае за началото на ужасна криза. Съветите монтираха ракети в Куба.



В речта си в Чикаго Кенеди отбелязал, че „Главният ни проблем е оцеляването на нашата страна и опазването на жизнените ѝ интереси — без да започнем трета и навярно последна война.“ В деня преди речта съветниците на Кенеди му били казали, че при размяна на ядрени удари със Съветите около шестдесет милиона американци, една трета от страната, ще загинат веднага.

Така била подготвена сцената за едно от най-трудните решения, вземани някога от водач на Америка.

Кенеди смятал, че има само десет дни за разрешаване на кризата. Бъдат ли монтирани ракетите, глобалното равновесие на силите щяло да се измени коренно, като намали авторитета на Америка, а и на всички останали.

Военните съветници на Кенеди, водени от генерал Къртис Льо Мей, здравата се натискали за изненадваща, изпреварваща бомбардировка над Куба.

Но Кенеди отказал, преди всичко защото бомбардировките от тип Пърл Харбър били в разрез с виждането му за моралните задължения на Америка. Както е казал Робърт Кенеди: „Няма да правим брат ми Тоджо<sup>[1]</sup> на шестдесетте години.“

Точно през тази седмица на 1962 година бил измислен изразът „ястреби и гълъби“, като „гълъбите“, включително Робърт Кенеди, проповядвали морска блокада, вместо нападение. Вярвали, че блокадата няма да позволи на ядрените ракети да стигнат до обекта.

Сред съветниците на Кенеди избухнал разпаден, почти истеричен спор за два първостепенни начини на действие.

Помощникът Кенет О’Донъл запитал президента какво би направил, ако групата не постигне консенсус.

— Ще взема решение, така или иначе — отговорил Кенеди. — Аз нося отговорността и ще правим това, което аз искам.

След това разказал на О’Донъл, че веднъж, на среща в кабинета, Абрахам Линкълн казал:

— Всички, които са съгласни, да гласуват.

Целият кабинет гласувал. Линкълн гласувал против и след това обявил, че има мнозинство.

Кенеди „гласувал“ за блокада.

После свикал малка делегация от Конгреса и им съобщил за блокадата. Един от предводителите в Конгреса му казал, че иска

протокол от срещата, за да покаже, че Кенеди ги е уведомил за решението, но не се е консултирал с тях за него. Но съобщил на президента, че го подкрепя.

След като си отишли, Кенеди заявил гневно:

— О, да, подкрепяме те, господин президент, но решението си е ваше, а не наше и ако нещата се объркат, ще ти ритнем столчето под бесилката.

Един съветски товарен кораб влязъл в кубински води. Върнат бил от блокадата. Но така или иначе, имало начини да се докарат още ракети.

Когато останали само четиридесет и осем часа до момента, в който ракетните установки щели да бъдат готови за монтаж на ракетите, Кенеди получил писмо от съветския министър-председател Никита Хрущов. То било в помирителен тон. Хрущов предлагал на Кенеди разумен компромис. Кенеди си легнал щастлив.

На следващия ден пристигнало друго писмо от Хрущов. То било далеч по-войнствено и предлагало неприемливи условия. Кенеди сметнал, че Централния комитет на Съветите е написал второто писмо. То намирисвало на безотговорността, която често пъти възниква при комитетите.

Времето изтичало. Кенеди трябвало да вземе най-голямото решение в живота си. Може да се твърди, че то е било и най-важното решение в историята на Америка.

Извършвайки смел, творчески и проникателен ход, Кенеди решил да се съгласи с условията на първото, по-разумно писмо, и напълно да игнорира второто.

Президентът и най-близкият му съветник Робърт Кенеди написали нота, с която приемали условията на първото писмо. След това Боби Кенеди, в качеството на водещ преговорите, отишъл в Белия дом, за да се срещне с високопоставен съветски представител. Носел нотата на президента.

Докато чакали отговор, Кенеди и приятелят му Дейв Пауърс вечеряли студено пиле и вино.

Боби Кенеди се върнал и казал, че Съветите се съгласили с условията. Ракетните установки щели да бъдат демонтирани.

Президентът с огромно облекчение гледал как Дейв Пауърс нервно поглъща пилето и казал:

— Господи, Дейв, като те гледа човек как гълташ това пиле и пиеш виното, ще си помисли, че ядеш за последен път.

— Като слушах как говори Боби — отговорил Пауърс, — помислих, че наистина ми е за последен път.

Всички се засмели. В този момент можели да си го позволят. Решенията били взети.

Свобод-но!

Хайде да си отдъхнем малко и да огледаме покрития до момента терен, защото сме накрая на още един раздел.

Като преминавахме през различните етапи на проекта, установихме, че във всяка точка има капани и нещастия. Етапите на планиране, обучение, действие и поддръжка на успешен проект изискват цялото ви сърце и душа. Но сега преминаваме към най-трудния етап: дългосрочното развитие на вече успелия проект.

Никой не знае бъдещето. Но е по-добре да се опитате да го научите — доколкото можете, — или ще изостанете.

Ако не можете да пренесете проекта си в бъдещето, скоро ще сте част от миналото.

Готови ли сте?

В такъв случай, атакувай!

Формирай собственото си бъдеще.

### **Запитайте се:**

- Кой е истинският предводител на вашата фирма? Дали това е най-високопоставеният човек или някой от подчинените му? Заради какво този човек е предводител?

- Когато подчинените ви трябва да правят жертви, присъединяват ли се към тях?

- Ако началникът ви похвали, без да заслужавате, бихте ли му казали кой всъщност заслужава похвалата?

---

[1] Тоджо Хидеки (1885–1948), японски военен и политик; министър на войната (1940–1941) и министър-председател (1941–1944), обесен като военен престъпник. — Б.пр. ↑

**ЧАСТ 5**  
**ГРАДИ ВЪРХУ УСПЕХА — ПО РЕЦЕПТА НА**  
**СВИРЕПИЯ**

## ГЛАВА 9

### УБИЙ САМОДОВОЛСТВОТО

*В нещастieto има сладка полза.*  
Шекспир

*Който престава да бъде по-добър, престава да бъде и  
добър.*  
Оливър Кромвел

*Всеки треньор, който не нарита самодоволните  
задници на отбора си, в крайна сметка ще рита собствения  
си.*  
Пат Райли

Преди много време великият китайски воин Сун Дзъ завладял живописна долина, богата на храна, чиста вода и угоен добитък, и пълна с красиви млади селянки. Обявил, че ще използва тази благодатна територия, за да победи врага си.

Скоро вражеската армия, далеч по-голяма от тази на Сун Дзъ, стигнала до долината и нападнала. Сун Дзъ не накарал армията си да се защитава докрай. Бързо се оттеглил организирано и с малко загуби.

Врагът превзел долината и се окопал там. Изградили укрепление и някои от тях си създали семейства с младите жени от района.

Постепенно врагът на Сун Дзъ станал мързелив, задоволен и недисциплиниран, и хората започнали да се карат помежду си за плячката от долината. След това, след две зими армията на Сун Дзъ се върнала.

Хората на Сун Дзъ били с окъсани дрехи, гладни и свирепи. Той ги огледал и казал:

— Изпадналото в нужда животно се бие, а колко по-вярно е това за хората!

Армията на Сун Дзъ нападнала с голяма жестокост. Войската на врага, все още по-голяма от неговата, започнала да отстъпва. Но Сун Дзъ не пушнал хората си да ги преследват.

Той изчакал, докато половината от вражеската армия прекосила реката. След това заповядал на своята армия да се спусне върху онези, които все още не били преминали реката.

Половината от вражеската армия от другата страна на реката не се върнала, за да защити другарите си. Смятали, че са избягали, и защото били омекнали в тази плодородна долина, вече нямали дисциплина, за да се върнат в боя. Напразно генералите им се опитвали да ги съберат. За две години генералите допуснали войниците да станат самодоволни и вече било твърде късно, за да се поправи щетата.

Половината от армията на врага, която Сун Дзъ нападнал, се биела с нежелание. Все още мислели, че ще могат да избягат — заедно с другарите си — и копнеели за това.

Хората на Сун Дзъ избили първата половина на вражеската армия.

След това преминали реката и унищожили останалите.

Когато битката привършила, Сун Дзъ настоял хората му да се махнат от тази долина — бързо и завинаги.

По-добре, отколкото познавал особеностите на боя, Сун Дзъ разбирал мисленето на хората. Знаел, че всички хора могат да се главозамаят от победата и да поемат по пътеката на най-малкото съпротивление. А стане ли това, хората се превръщат в агнета, готови за заколение.

Всъщност, когато новосъздаденото американско знаме било издигнато за първи път — на 1 януари 1776 г. в Бостън, много от прекалено самоуверените и оядени британски войници, които го видели, сметнали, че с него другите се предават. Те просто не могли да си представят, че орфаната армия на Джордж Вашингтон ще има куража да нападне най-здравата военна сила на земята. Британските предводители били толкова самоуверени, че дори не планирали да изпратят британски войници срещу въстанието на американците. Вместо това решили да използват платени войници от Русия и

Германия. Планът им останал в сила до 4 март 1776 г., когато британските генерали се събудили след дълга нощ с пиене и разврат, за да установят, че три хиляди американски патриоти, водени от генерал Джордж Вашингтон, са нахлули задниците на наемниците в Бостън.

В по-близко време самодоволството създаде проблеми на Израел, които все още подкопават стабилността в Близкия изток. През 1973 г. израелските отбранителни сили все още ликуваха наперено в славата на своята победа през Шестдневната война от 1967 г. След 1967 г. обаче Египет и Сирия нахлували безмилостно своите армии, за да отмъстят за унижението на Шестдневната война.

Нападайки през еврейските свети дни на 1973 г., Египет сварил Израел в леглото. Египетските водни оръдия биели по пясъчните укрепления на Суецкия канал, докато ги изравнили и ги направили в удобни площадки за акостиране на щурмови лодки. В същото време сирийските бронирани дивизии завзели части от Голанските възвишения, които Израел арогантно смятал за безопасни.

Израел смятал най-самодоволно, че враговете му не са способни на такива смели и новаторски маневри. И платил цената, губейки земи, които не си възвърна напълно.

Американските фирми и американската общественост като цяло бяха особено склонни към самодоволство в следвоенния бум, започнал през 50-те години. В Америка цареше изобилие в края на Втората световна война и то имаше някои сатанински странични ефекти. Един от тях — огромното нарастване на търсенето на трайни стоки като коли и електроуреди, довели бързо до производствената стратегия за „планираното морално остаряване“. Производителите на автомобили установиха, че ако потребителите си купуват нова кола на всеки четири-пет години, може да им се размине, че произвеждат коли, които изкарват само четири или пет години. Нашата автомобилна промишленост стана отпусната, мързелива и алчна и произвежда ланчони коли. Междувременно в Япония и Германия — „победените“ страни — производителите на коли се учеха да правят издръжливи коли. И знаете какво стана след това.

С появилата се напоследък глобализация на световната икономика Америка загуби глобалното си господство. Въпреки това обаче много американци са по-самодоволни откогато и да било. Наскоро проведени проучвания показват, че вещите, смятани някога за

люкс, като втора кола и голям цветен телевизор, в момента са общоприети необходими неща. Ето защо американските потребители весело излизат и купуват тези неща и нямат проблем да си платят. Смятат, че кредитните карти са точно за тази работа. След това, когато американският потребител затъне до задника в дългове, обявява банкрут или се записва в правителствена програма за „лишените от възможности“.

Жалко е, че ние, американците, сме станали толкова самодоволни от успеха си след войната, защото така пропиляхме огромна инерция. Излязохме от Голямата война с промишлени мощности, включени на пълни обороти. Ако можехме да поддържаме мотивацията си, щяхме да запазим инерцията и да пратим останалите страни да пасат трева. Но ние станахме самодоволни, презадоволени и получихме ритници по задника.

А е трябвало постоянно да опитваме да се усъвършенстваме. Еволюцията се осъществява само чрез усилия.

Баскетболният треньор Пат Райли често пъти установява подобно пилеене на набрана инерция и в баскетбола. Един отбор бие в два шампионата, казва Райли, и после изведнъж всички останали отбори се просват по гръб и се правят на умрели, когато шампионите дойдат в техния град. Другите отбори се скапват от страх от шампионите. И какво правят шампионите? Твърде често приемат своето величие за даденост, мотаят се, надебеляват и тогава — БУМ! — реалният свят се стоварва върху тях като милионкилограмов лайнян чук.

Трябва всеки ден да обявявате война на самодоволството. Всеки нов ден трябва да преоткривате живота си, като непрекъснато се стараете да го направите по-хубав от преди. И трябва да си напомняте, че не сте по-големи от последния си успех.

Една вечер в клуба във военновъздушната база Еглин срещнах един старши сержант от Втората световна война, който беше дошъл за среща на ветерани. Оплаквах се от това, че американските военни стават самодоволни, и той каза:

— Мама му стара, в Италия, когато моите кучи синове започнаха да си мислят, че нямат проблеми, им казвах: „Марш да копаете окопи, а когато свършите, ги запълнете!“ Същото правех и с трите си момчета, когато растяха.



— И какво разбраха от това? Децата ти?

— Две от тях научиха урока. Третият стана силен. И тримата отидоха да учат в колеж — отговори гордо.

— Какво правят сега?

— Не копаят окопи — отговори той.

**СВИРЕП ИЗВОД: Не се главозамайвайте от успеха, защото иначе той скоро ще излезе през другия край на тялото ви.**

#### УРОЦИ ОТ ВОЙНАТА

Вероятно все още си спомняте как терористи отвлякоха пътническия кораб „Акиле Лауро“, но може би не си спомняте за донякъде подобен инцидент малко по-късно в индонезийското море Банда, защото индонезийското правителство го покри. По онова време тяхното правителство клонеше леко надясно от Хитлер във връзка със свободата на печата. Пуснаха два абзаца за инцидента около месец по-късно и затова той не получи широка разгласа в печата. Но аз го помня. Бях там.

В деня, когато това се случи, аз и хората ми се намирахме на един пътнически кораб в Бенгалския залив близо до Индонезия и се учехме как да се оправяме с други отвличания на кораби. Не искахме да се повтори осирането с „Акиле Лауро“.

Научих за отвличането, когато един тризвезден генерал кацна с хеликоптер на палубата на нашия пътнически кораб. Каза ми, че на отвличения кораб „Киото Мару“ има двама американци и че той бил експлоатиран от индонезийците, но е собственост на японска фирма. Присъствието на американци на кораба не ни даваше право на нищо, но индонезийците не знаеха какво, по дяволите, да правят и затова ни поканиха. Адмиралът каза, че един високопоставен индонезийски служител предложил да „бомбардират кораба и да дадат урок на тези хулигани“. Както казах, през онези години индонезийското правителство гледаше на закона и реда като на лекарство за запек.

— Ще се заемем — казах на генерала. — Едно условие: никой да не ни се бърка.

— Вие не поставяте условия, полковник! — пръсна слюнки той.

— Ами в такъв случай смятам, че не сме достатъчно подготвени, за да се наемем — отговорих.

Двамата с адмирала започнахме да пристъпваме напред-назад, но това си беше само танц, който сме танцували и преди и знаехме как ще свърши.

След необходимото грачение той се предаде и забърза към хеликоптера си. Предполагах, че иска да се върне в офицерския клуб в Банкок, преди вечерята му да изстине или преди дайкирито да се стопли.

Свиках мъжете на палубата. Но не харесах онова, което видях.

Хубавият живот на тази гондола на любовта се беше харесал на копелетата. Бяха яли храна от категория четири звезди и пили скъпа пиячка. Бяха отпуснати, махмурлии и понадули коремите.

— Почивката за кафе свърши, задници! — изляях. — Време е за истинска работа.

Преди да напуснем кораба, се свързах по радиото с Пентагона и уговорих един МК-V за специални операции — оръдеен катер с истински кофти външен вид — да пресече пътя на „Киото Мару“ и да не му позволи да напусне мястото си. В момента мястото му се намираше в голям залив до индонезийския град Факфак и там исках да остане. Исках бунтовниците да бъдат максимално близо до земя, за да бъдат изкушени да избягат и да изоставят заложниците. Ако излязат в морето, няма да имат възможност за бягство и ще се бият като животни в капан.

Когато пристигнахме на сцената, малко след стъмване, оръдейният катер вече беше препречил пътя на кораба за излизане от пристанището. Свързах се по радиото с някакъв нахакан бунтовник, тъпак на име Дриуи, който нарече себе си полковник. Незабавно го кръстихме полковник Дрисси. Той беше комунист от Суматра и се надяваше да разпали общонационално въстание.

Ласкаех надутия полковник Дрисси и направих всичко, за да си помисли, че владее положението. Исках да го накарам да свали гарда.

Първо, напомних му, че всеки един заложник ни е жизненонеобходим. Исках да си мисли, че не му трябва всичките 290 души, колкото се намираха на борда според списъка за кораба. След това намекнах, че 290 души се контролират адски трудно и може би ще си завоюва по-стабилни позиции, ако си остави само 30 или 40 души.

— Има смисъл в това, което казвате — съгласи се.

Казах му, че неговите хора биха могли да свалят заложниците. Обещах да му дадем флотилия малки скоростни лодки, салове, каквото поиска. Идеята да има няколко лодки му хареса. Добре! Искях да си мисли, че има практично средство за бягство. Индонезия се състои от стотици островчета, големи и малки, и може би полковникът си мислеше, че ако има достатъчно бърза лодка, може да се загуби сред тях като Худини<sup>[1]</sup>. Искях тази мисъл да измъчва съзнанието му и да отслаби решимостта му.

След не повече от двадесет и четири часа 250 от пътниците бяха свободни. След това започнах да съсипвам полковник Дрисси с любезно отношение. Всеки път, когато поискаше нещо, се съгласявах. Искаше да излъчи до Индонезия своя призив „на оръжие“ и затова му дадох възможност да го направи от местна радиостанция. Но намалих мощността на радиостанцията до 250 вата. Призивът му стигаше само на около една квадратна миля, но поставихме високоговорители по целия залив и те създаваха впечатление, че безкрайните му декламации заливат цялата страна.

Непрекъснато снабдявах кораба с най-изисканите храни, вино и алкохол, които Индонезия можеше да предложи, и казах на капитана на кораба, който остана на борда, да се отнася с терористите като с пътници от първа класа.

Когато полковник Дрисси поиска пари, му изпратих малко. Разбира се, знаех, че ще му е трудно да ги харчи в ада.

Даже му изпратих и някои порно видеокасети и му казах, че се опитвам да му осигуря нещо истинско, но ми е трудно да намеря доброволки. Каза, че разбира.

Междувременно на хората си предоставях напълно противоположно отношение. Наврях ги в един апартамент, спрях им пиенето и ги тренирах като кучета. Когато ударехме кораба — а щяхме да го ударим, — исках да бъдат достатъчно зли, че и мечи задник да захаят.

След не повече от седмица полковник Дрисси и хората му прекарваха повечето от времето си в шезлонгите по палубата и слушаха гръмлива, неритмична музикална какофония от Далечния изток.

В деня за десанта разиграх едно фалшиво „нападение на бунтовници“ срещу Факфак. Изисках няколко изстрела с

минохвъргачка от хълмовете над града и разиграх един мини-бунт на селяни на брега до залива. „Излъчих“ по радиото трескав репортаж за „селското въстание“ специално за радиостанцията на Дрисси. На кораба неговите хора стреляха и пееха.

През този ден започнаха отрано с пиенето.

Посред нощ, когато партито на борда спря, се пъгнахме във водата.

Почти час плувахме безшумно, с боядисани в черно лица. Мъкнехме част от нещата зад нас, а останалото — на гърбовете си.

Най-силният ми катерач се качи до средата на котвената верига. След това метна една титанова кука с въже, за да се покатери на палубата. Спусна ни стълба и след не повече от минута всички се намирахме горе. Нямаше часови. Предполагам, полковник Дрисси смяташе, че се бием срещу „революцията“.

Преминахме от каюта в каюта във внимателно подготвен балет на унищожението, като за мръсната работа използвахме оръжие със заглушители и ками. Всеки терорист си беше присвоил собствен личен апартамент — тъп ход, защото така нямаха връзка с останалите.

Но самият Дрисси не беше чак толкова глупав. Той беше си взел апартамент с „аварийна“ врата и беше барикадирал предния вход. Преди да успеем да го стиснем за гърлото, се измъкна в най-бързата лодка на разположение — вътрешнобордов двигател „Волво“ с предавка за извънбордовия винт. В залива нямаше нищо по-бързо от нея.

След не повече от минута от прибързаното напускане на Дрисси, Рейдър се спусна с хеликоптера над палубата и аз се метнах в него.

Двамата с Рейдър носехме очила за нощно виждане, които ни позволиха да открием Дрисси толкова бързо, че не успя дори да се посере.

Ударихме го с лъча на прожектора и изкрещях по високоговорителя:

— Спри, че мамицата ти!

Май не ме разбра и затова извиках „Стоп“. Изглежда разбираше смисъла на тази дума, защото забави, прицели към нас една картечница М-60 и започна да стреля.

Отклонихме се, набрахме височина и след това отново увиснахме над него. Започнах да пускам гранати. Водата около него

изригна в гейзери. Той угаси мотора и стисна длани над главата си.

— Излизай от лодката! — изревах.

Когато цопна във водата, спуснахме стълба.

Качи се на борда на хеликоптера и ме изгледа с превъзходство.

— Почти бяхме успели — промърмори.

Рейдър избухна в смях.

Смя се толкова силно, че трябваше аз да поема управлението и да върна хеликоптера на брега.

#### УРОЦИ ОТ БИЗНЕСА И ОТ ЖИВОТА НА УСПЕЛИ ХОРА

Фирмата „Кока-кола“ ненавижда самодоволството. Из главната кантора на фирмата се говори, че най-лошата обида към някой директор е да го нарекат самодоволен.

Това презрение към самодоволството се корени във факта, че „Кока-кола“ работи в условията на брутална конкуренция. Международната промишленост за безалкохолни напитки включва не само другата гигантска фирма „Пепси“, но и дузини по-малки фирми.

Както и да е, за продажбите на кока-кола има само два значителни пътя: (1) достигане до всяко ново поколение и (2) достигане до новите пазари.

И в двете области „Кока-кола“ не спира за отдых.

Например неотдавна, при усвояване на пазара за ново поколение, любители на кока-кола в Япония, фирмата опита рискованата стратегия да кара децата да пият направо от бутилката — което в Япония винаги било смятано за просташко. Рискът се отплатил. „Кока-кола“ предприе общонационална треска за „пиене като от рог“.

В Китай „Кока-кола“ реши да достигне до по-младото поколение, като преведе „Кока-кола“ фонетично с буквите на китайския език, за да „говори на децата на техния език“. Но китайските символи образували израза „Захапва восъчния каубой“. Не станало. Затова „Кока кола“ променили и преименували напитката на „Кара устата да ликува“. Бинго! Децата пощурели.

Повечето от енергията в главната квартира на „Кока-кола“ обаче е насочена към завоюването на нови територии. За тази цел главният директор на „Кока-кола“ пътува около 60% от времето по цялото земно кълбо и се среща с регионалните директори за интензивни тридневни сесии. Джон Хънтър, директорът, казва:

— На тези срещи ние не си подхвърляме идеи. Ние говорим за действие. Бързо действие! Концентрирано, гъвкаво и бързо!

Няколко месеца след посещението на Хънтър в дадена страна, регионалните директори идват в главната квартира в Атланта, за да представят едногодишни и тригодишни планове и бюджети. Тези срещи в Атланта са наричани с имена като „ужасяващи“ и „брутални“.

Така че отношението в „Кока-кола“ е всякакво друго, но не и самодоволно.

Това изпъкна, когато през 1989 г. падна Берлинската стена. Няколко часа след като първите чукове заудряха по нея, екип висши шефове на „Кока-кола“ напуснали своя „боен команден център“ в Атланта и заминали за Германия. Смятали, че първата западна компания за безалкохолни напитки, която се установи в Източна Германия, ще спечели огромно предимство пред конкурентите си.

По време на полета към Германия обсъждали разумно ли е да се навлиза на пазара в Източна Германия. Сметнали, че ще са нужни инвестиции от половин милиард долара.

— Много хора казваха — спомня си Джон Хънтър, — че Източна Германия е в ужасно икономическо състояние. Който се втурне там с много пари, може и да се опари.

По пътя те също умували за възможните решения на най-належащите стратегически въпроси — дали да оставят западногерманския дистрибутор да се простре в Източна Германия, или да дадат територията на някой нов.

Малко след като кацнали, шефовете на „Кока-кола“ били взели големите решения. След няколко седмици „Кока-кола“ навлязла в Източна Германия. Сега тя е най-продаваната безалкохолна напитка там и генерира милиони долари печалба всеки месец.

„Кока-кола“ знае как да се движи бързо, а в бизнеса, както и на война, скоростта винаги е от съществено значение.

Колкото и много „Кока-кола“ да мрази самодоволството, никой на света не го ненавижда повече, отколкото Бил Гейтс от „Майкрософт“. А ако има човек, който може да си позволи самодоволство, това е Бил Гейтс. Той е най-богатият човек в страната със състояние от около 20 милиарда долара. Но омразата на Гейтс към самодоволството е причината да е толкова богат.

Гейтс никога не се отпуска.

— Винаги трябва да мислиш кой е тръгнал да те смаже — казва той.

Гейтс настоява висшите му директори да се вманиачат във виждането, че равностойните им директори в другите фирми са техни конкуренти. Казвал им да научат имената на децата на конкурентите, както и датите им на раждане.

Джеф Райкс, директор по текстообработката в „Майкрософт“, възприел много сериозно тази заръка на Гейтс и сложил на бюрото си снимка на децата на основния конкурент. Започнал да им изпраща картички за рождения ден.

— Това е конкурентно предимство, което се опитваме да овладеем — обяснява Райкс. — Бил очаква от мен винаги да мисля за конкурента. Не е достатъчно само да казваш „Ние сме номер едно.“

Самият Гейтс посещава лично кабинетите на най-добрите клиенти на главните си конкуренти два пъти в годината, като настоява да разбере защо не са преминали към неговите продукти.

— Успехът е лош учител — казва Гейтс. — Той прелъстява хората да си мислят, че не могат да загубят. Мен не ме бива в самоподнасянето на поздравления. То няма стойност. Не знам точния брой на бизнес-плановите, основани на идеята „Хей, ние ще бием «Майкрософт»“. Ако правиш нещо добре, хората очакват нещо още по-добро следващия път.

Гейтс отказва да говори за многобройните предпоставки за успеха. Обикновено не използва лимузини, шофьори или частни самолети.

Дори не пътува първа класа. Защо?

— Боя се — казва, — че ще свикна с тях.

### **Запитайте се:**

- Кога за последен път сте се посвещавали на цел, за която знаете, че нищо не може да ви спре? Ако е било преди пет години, какво е станало с енергията ви?

- Кога през живота си сте работили най-усилено? Тогава повече жив ли се чувствахте отсега?

- Ако постигнете крайната си цел, какво бихте правили след това?

---

[1] Хари Худини, истинско име Ерих Вайс (1874–1926), американски илюзионист. — Б.пр. ↑



## ГЛАВА 10

### ПРОМЕНИ СЕ ИЛИ УМРИ

*Трябва да можем да се променяме или ще ни избият.  
Във войната нищо не остава същото.*

генерал Джордж Патън

*Промяната през 90-те години е десет пъти по-бърза,  
отколкото през 80-те.*

Джон Нийл, директор на  
„Юнипарт“<sup>[1]</sup>

*За една трайна организация не съществува  
окончателно крайно състояние, а само пътуване — с вечно  
начало и без край.*

Гордън Р. Съливан, бивш  
началник-щаб на армията

Обучавах ви да водите битките в своя бизнес с максимално усилие — сякаш утрешният ден няма да дойде. Но познайте какво — утрешен ден винаги има. И той е на по-малко от двадесет и четири часа разстояние.

Готови ли сте за него? Ако не сте, бизнесът ви скоро ще загине.

Но не се паникьосвайте. Ако наистина сте научили как да воювате в стил „Свирепия“, значи сте готови за утрешния ден. И ще ви кажа защо.

Учейки се да воювате и успявате в стил „Свирепия“, се учите как да бъдете бързи и гъвкави. Точно това са качествата, които ще ви помогнат да градите върху успеха си — утре и завинаги.

Като сте чели тази книга, може да ви е писнало от постоянните ми словоизлияния за значението на определени правила и ръководни

принципи. Може би сте имали нужда от по-конкретен съвет за конкретни аспекти на деловата стратегия. Но не уменията във връзка с конкретните неща в бизнеса ще ви гарантират дългосрочен успех. Единственото нещо, което може да увековечи успеха ви в далечното бъдеще, е строгото придържане към набор проверени и верни правила.

Тези принципи, които наричам мои собствени правила за влизане в бой, са прости и директни.

Моите лични правила за влизане в бой, както може би знаете, са следните:

- Прицелвай се, преди да стреляш.
- Прекършвай правилата, преди те да прекършат теб.
- Имай характер, но твърд.
- Води отпред, където бойците ти винаги могат да те виждат.
- Не обърквай планирането с обучението или говоренето с ритането на задници.
- Почитай хората си, които нарушават правилата, толкова, колкото и тези, които ги създават, защото те са твой член дозор.
- Не се плаши, че ще допуснеш грешки, защото пътят към славата е покрит с осирания.
- Служи на кауза, по-голяма от своето его, или ще бъдеш армия от един човек.
- Рисувай — а след това рискувай пак.
- Никога не изпадай в самодоволство.

Тези правила за влизане в боя изискват приспособимост и я изграждат. А приспособимостта, в крайна сметка, е най-добрата ви защита срещу несигурността на бъдещето.

Не можете да контролирате бъдещето. Не може дори да познаете бъдещето. Можете само да очаквате и реагирате. Но няма да успеете да реагирате правилно, ако не можете да се приспособявате.

Ако опитвате да градите на базата на успеха си, като създавате фирма, твърде голяма и богата, за да загине, тя в крайна сметка ще загине. Огромните размери ще опазят фирмата ви толкова, колкото са опазили и динозаврите. Те просто ще родят бюрокрация и скованост. Богатството пък ще създаде пасивност и самодоволство и скоро ще привлече грабители, които ще източат парите и разпилеят активите ви.

Ако опитвате да градите на базата на успеха си, като създавате фирма, устояваща на промените — без самата тя да се променя, — тя също ще загине. Промяната е неумолима и неудържима. Ако не еволюирате, ще погинете.

Приспособимостта към промяната никога не е била толкова важна, защото неотдавна промяната ускори темпото. Децентрализацията на световната икономика в съчетание с напредъка на информационните технологии ускори промените на пазара. Например говори се, че в света на високите технологии „бъдещето“ идва на всеки шест месеца.

Андрю Гроув, директор на „Интел“, казва:

— В свят, формиран от глобализацията и информационната революция, има две възможности: приспособявай се или умри. Новата среда диктува две правила: първо, всичко става по-бързо, второ, всичко, което може да бъде направено; ще бъде направено — ако не от вас, от друг. Тези изменения водят към по-безмилостно, по-сурово работно място. Като мениджъри в такива работни места вие трябва да развиете по-висока търпимост към безредието.

Като воин се научих да приветствам безредието и несигурността. Знам, че всяка несигурност носи скрити възможности и че всяко безредие крие структури. Трикът е да се намери скритата благоприятна възможност и скритата структура — и то преди врага. Често пъти това не беше особено трудно, защото врагът ми — верен на човешката природа — напълно се заплиташе от безредието и несигурността.

Аз също е можело да се оплета, ако не спазвах строго правилата, за които ви разказвам. Когато оставах верен на собствените си правила, имах максимална гъвкавост и можех да реагирам на промените по-бързо и по-ефективно от врага си. Ето защо успях да се възползвам от промяната, за да го победя.

Когато придвижвате проекта си в бъдещето, ще установите, че то бързо става минало. Бъдещето не е нещо предначертано, което ви чака. Бъдещето е това, което направите сега, в момента. Като формирате живота си сега, формирате и бъдещето си.

Затова концентрирайте куража си, сърцето и душата си, както и своите знания върху онова бъдеще, което желаете. Признайте страховете си, а след това ги оставете назад. Скачайте напред, прегърнете промяната и я контролирайте.

Юлисис Грант използвал промяната, за да спечели Гражданската война. Тя сега се смята за първата съвременна война, защото е първата голяма война, водена след промишлената революция. Но навремето никой не е знаел каква война, по дяволите, е тя. Знаели са само, че е по-различна от всяка друга дотогава.

Преди нея война е можело да се спечели, като победиш армията на една страна в решаваща битка или в поредица от битки. Например, когато Уелингтън победил армията на Наполеон при Ватерлоо, победил Франция. Но след промишлената революция една страна не можела да бъде победена, докато не бъдат унищожени нейните промишлени и икономически възможности да поддържа бойните действия.

Грант бил първият генерал, който разбрал напълно и реагирал на тази промяна. Започнал да напада не само армията на Юга, но и нейните промишлени мощности. По този начин пренаписал правилата на военното дело, поел пресметнат риск и преразглеждал стратегията си в хода на войната. Така Грант победил, донякъде защото бил най-приспособяващият се генерал.

През Втората световна война Джордж Патън също демонстрирал смело разбиране за значението не само на приспособимостта, но и гъвкавостта. Във всеки момент бил достатъчно гъвкав и винаги имал по няколко аварийни планове.

Гъвкавостта му се удавала по естествен начин, защото Патън бил истински свиреп воин, който никога не допускал бюрокрацията и сковаността на институциите да го спира. Той бил човек със силен характер, който създавал собствени правила, поемал рисковете, водел отпред, учел се от грешките си и никога не си позволявал да потъне в самодоволство.

Най-големият принос на Патън във войната дошъл при битката за Булже. Той изиграл решаваща роля за обръщането на хода на немското контранастъпление, което почти унищожило съюзническите армии.

В най-мрачните моменти на битката за Булже големи американски сили били обградени от най-жестоките войски на Хитлер, които настоявали за капитулация. Ако американците се предадели, германците щели да се озоват в тила на съюзническите армии и нахлуването в Европа щяло да бъде прекратено.

Айзенхауер, Патън и още няколко други генерали се събрали за мъчителна оценка на ситуацията. Обсадените американци се нуждаели отчаяно от подкрепления, храна и боеприпаси. Но буреносната немска офанзива парализирала всички армии в района.

Патън обаче заявил на Айзенхауер, че би могъл веднага да спаси хванатата в капан армия. Казал:

— Моята Трета армия може да тръгне в мига, в който се обадя на своя началник-щаб.

Другите генерали направо се изсмели. Помислили, че Патън просто се фука, защото техните части били напълно обездвижени от атмосферните условия и нямали готовност за тази непредвидена беда.

В лагера на Патън обаче хората му имали готовност да изпълнят няколко различни аварийни плана, които сам той разработил предварително. Всичките им автомобили били готови и през няколко минути припалвали двигателите, за да не замръзват от жестокия студ. Хората били концентрирани, оборудвани за бой и готови за действие.

Патън имал редица планове, някои от които напълно различни от останалите.

— Да не можеш да променяш бойните си планове — казвал Патън на хората си, — е като да се окопаваш там, където врагът може да те намери и да те положи в гроба. Ако не се движим, губим.

Когато полевият телефон в лагера на Патън звъннал, началник-щабът вдигнал слушалката, чул кратката заповед от Патън, след което вдигнал един пръст, за да покаже кой боен план ще изпълняват.

На другия край на линията, в щаба на Айзенхауер, генералите чули как двигателите в лагера на Патън започнали да реват. Останали втрещени.

Айзенхауер се обадил по радиото на командира на обградените войски и му казал, че Джордж Патън е на път към него.

Тогава командирът изпратил своя отговор на германското настояване за капитулация.

В него се казвал: „Дръжки.“

**СВИРЕП ИЗВОД: Животът е заболяване със смъртен изход, което може да ви поразии всеки момент. Какво ще правите със следващия миг от живота си?**

УРОЦИ ОТ ВОЙНАТА

Обикновено на война има моменти, когато и двете страни са сигурни, че знаят как ще постъпи противникът. Обикновено това става в началото на бойните действия, преди да започнат изненадите — и преди хиляди смели мъже да са загинали в мисии, които няма как да не успеят.

Помня такъв момент в първата си битка.

Оттогава никога не съм се замислял за сигурността. Няма смисъл. Така умират хора.

Сега вярвам в закона на Мърфи: Каквото може да се осере, ще се осере. В този свят това е най-сигурното нещо. И единственият начин да опазиш ануса си от закона на Мърфи е да стоиш на нокти и да си готов за всичко.

Така разсъждавах в деня, когато пуснаха моя взвод за последната мисия през конфликта. Този конкретен конфликт все още беше новост за Америка, но не и за нас. Повечето от хората ми бяха прекарвали вече няколко месеца там и се чувствахме сякаш сме се родили на това място. Готвеха ни за връщане обратно в Щатите, но исках да направим още едно скокче, преди да си заминем. Това не беше обичайното поведение, но при мен нищо не е обичайно. Донякъде затова съм все още жив.

Мисията ни беше да претърсим един малък остров и да огледаме за скривалище на оръжие. Оръжието на врага ставаше все по-добро и разузнаването на Военноморските сили ни каза, че складът май е там.

Един патрулен катер ни пусна малко преди зазоряване и се уговорихме да ни прибере в 21:00 на следващия ден.

В момента, в който напуснахме катера, започнаха изненадите. Щом скочих в дълбоката до гърдите вода, краката ми затънаха в четиридесетина сантиметра тиня. Когато се добрахме до брега, оръжията и оборудването ни бяха задръстени с лепкава кафява маса. Изтичахме из храстите, за да изчистим оборудването си. Разглобявах автомата си и се молах:

— Господи, дано не ни нападнат.

Но ни нападнаха. Шибан закон на Мърфи.

Отвърнахме на стрелбата с малкото действащо оръжие, а после затичахме като кучи синове из калта и хрусталаците. Успяхме да отмъкнем част от нещата си, но повечето загубихме.

Тичахме, докато врагът ни изгуби от погледа си, и паднахме задъхани. Джунглата ни беше изпонарязала и кръвта ни, от която се вдигаше пара, привличаше мухи.

Мама му стара! За половин час бяхме се превърнали от ловци в дивеч.

Радиото ни беше повредено. Останахме сами.

Помислих си, че може би някой от нас може да стигне с плуване до брега, който отстоеше на две мили, и затова изпратих най-силния си плувец. Но не измина и 250 метра, когато чухме писъка на реактивен двигател. Един реактивен изстребител се спусна към моя плувец с бълващи оръдия. Моят човек се гмурна и убягна на самолета, който не се представи най-добре в гонката на самотни плувци. Когато плувецът се измъкна на брега, беше бял и разтреперан.

— Май минаваме на план „Б“ — казах.

— Какъв е план „Б“? — попита Мики Калош.

— Оцеляване — отговорих. — Трябва да останем живи, докато се върне катерът ни.

Огледах хората си. Не изглеждаха уплашени. Само концентрирани. Момчетата бяха жилави и умни, и сега основният елемент между смъртта и тях беше характерът им.

— По-добре да опитаме разни неща — каза Мики Калош, — защото онези ще ни намерят по следите и със сигурност ще искат да ни убият.

— Ти четеш мислите ми — казах. — Никога не се отбранявай. Винаги нападай.

— С какво, лейтенант? — попита Рейдър. — Освен хуя си, друго оръжие нямам.

— С каквото успеем да отмъкнем.

Намерихме една пътека и оставихме на нея счупената радиостанция. Но не и преди да я заредим с последната осколочна граната.

Изчезнахме обратно в храстите. Чухме гръм от граната в съпровод на писък.

— Ще останем с тях — казах. — Искам да намерим лагера им.

Тръгнахме към най-високата точка на острова, но тинята засмукваше краката ни, докато започнахме да горим от изтощение.

— Някои има ли идея за тая тиня? — попитах.

— Аз — обади се едно хлапе, което наричахме Док. — Ски. Ще завържем палмови листа за обувките си и ще ги караме като ски върху тия лайна.

— Опитай — казах.

Не стана.

Но Мики направи изменения и изобрети нещо като снегоходки. И каква работа вършеха само.

С падането на нощта вечеряхме дъждовна вода, змии и сурови птичи яйца. От върха на едно дърво забелязах тънък като игла лъч светлина, който сигурно беше лагерен огън. Определих местонахождението му. Сутринта щяхме да го посетим.

Към 06:00 стояхме на една скала над лагера им. Рейдър, който носеше единствения останал бинокъл, откри склада им с оръжие. Той представляваше дълга канавка, покрита с клони. Оръжията стояха на импровизирани рафтове непосредствено над водата, събрала се на дъното на канавката.

— Посрани Боже! — прошепна Рейдър, когато дръпнаха няколко клони. — Имат всичко!

Складът впечатляваше. Имаха китайски пушки, съветски „АК-47“, мини за минохвъргачки, сандъци с гранати, пластични експлозиви, надуваеми лодки, картечници „М-60“, съветски гранатомети — всичко. Чак ми потекоха лигите. Единственият проблем беше, че щяха да използват част от тях, за да ни убият.

— Ще се разделим на двойки и ще ги стреляме като снайперисти — казах. — Да опитат собствената си каша. На този остров, тук и сега ние сме партизаните, а те са превъзхождащата, по-добре екипирана сила, затова трябва да се приспособяваме. Не влизайте в престрелки. Просто стреляй и бягай. Дръжте ги извън равновесие и объркани. Ще се срещнем при катера преди двадесет и един нула нула часа.

Всички гледаха с ясни и спокойни очи. Просто още един ден в офиса.

Цял ден чувах отделни изстрели. Самият аз също гръмнах няколко пъти. Когато ми останаха само шест патрона, спрях да стрелям.

Като се стъмни, хората ми започнаха да се събират близо до мястото, откъдето щяха да ни приберат. Имахме една последна задача.



Знаех, че когато пристигне катерът, сигурно ще привлече врага насам. Затова с оръжията и ножовете си изкопахме половинметрова яма в пътеката към мястото за приставане на катера. Подстрихме клони и ги напъхахме в ямата с острия край нагоре. Забихме и дръжките на ножовете в дъното на ямата и я покрихме отгоре с палмови листа и трева.

След това влязохме във водата, клекнахме до носовете и зачакахме.

Катерът дойде навреме. Но докато ниското ръмжене на мотора му приближаваше от далечината, дочухме шумотевица из храстите. И те бяха чули катера.

Врагът приближаваше с всяка секунда. Чувах гласове.

В един момент прозвуча остър писък и стон. Последва го втори вик на болка.

Катерът стигна до нас и ни скри от брега. Оттам изпратиха несигурен залп — колкото да се чуе металният удар на куршуми в борда.

След като всички се качиха на борда, аз се метнах през кърмата. Катерът подскочи, а аз легнах по гръб задъхан, загледан в звездите над мен и потънал в радостното усещане за безопасност.

Капитанът на лодката ме погледна.

— У дома, Джеймс<sup>[2]</sup> — казах.

По пътя се обадох до базата и поисках въздушна атака на склада. Исках да го унищожа, преди врагът да успее да го премести.

Видях един от нашите самолети да прелита отгоре, а после чух шумна експлозия, след която над острова се издигна светлина.

Аз и хората ми наблюдавахме заедно тази светлина. Това беше момент на страхотно усещане на другаря — не за първи път, а със сигурност не и за последен. След години щях да наема много от същите тези мъже за моята прославена „ТЮЛЕН Група-6“.

Исках тези момчета да останат с мен, защото бяха изключителни хора. Без специално да са обучавани за антитерористични действия в този конфликт, бяха усвоили триковете, импровизираха и се приспособяваха — а с такива качества можеха да вършат всякаква работа.

Когато се върнахме в лагера, имах чувството, че всички ни чакат. Знаеха къде сме били, чули бяха какво е станало и искаха да видят кой

от нас е все още жив.

Понякога, в онези дни, при особено космата мисия, когато патрулите се връщаха в базата, идваха в колона по един, като водачът им се движеше първи, а останалите го следваха по старшинство.

Не и този път. Не и за последната ни мисия. Когато влязохме в портала посред групата мъже, които ни чакаха, забавих ход, докато всички ме настигнаха.

След това влязохме заедно, рамо до рамо, осем души наравно — до един водачи — тръгнали за дома и към бъдещето.

Когато ме разпитваха, разказах на един офицер от разузнаването за оръжията, които бях видял, включително и реактивния самолет.

Накратко, той ме помисли за откачил — или „функционално травмиран“, както се изрази. Каза, че врагът просто няма тези средства, които твърдях, че съм видял.

По-късно той, както и цялото правителство на САЩ установиха, че не е така. Врагът имаше всичко, което му трябваше.

И все пак, след като беше видяло новата реалност, командването на САЩ продължи да воюва срещу врага по стария начин.

Не бяха гъвкави. Не се променяха.

И не победиха.

#### УРОЦИ ОТ БИЗНЕСА И ОТ ЖИВОТА НА УСПЕЛИ ХОРА

Сигурно бихте си помислили, че ако фирмата ви някога попадне в списъка на 500-те на списание „Форчън“, най-после ще бъде в безопасност. Можете да метнете крака на бюрото, да включите фирмата на автопилот и да си гледате кефа. В края на краищата, ако вашата фирма е сред петстотинте най-големи корпорации в Америка, значи всичко е наред, нали?

Грешен отговор.

Фирмите изпадат от списъка на петстотинте на списание „Форчън“ с тревожно постоянство. Всяко десетилетие една трета от фирмите в списъка изпадат. И темпът се ускорява всяка година.

Успехът в настоящето не е абсолютно никаква гаранция за успех в бъдещето. Ако не ми вярвате, погледнете историята на фирмите, които бяха посочени в класическата книга за бизнеса „В търсене на съвършенството“. Тази книга описва четиридесет и три фирми с отлични показатели.

Но само пет години след издаването на книгата едва четиринадесет от тези четиридесет и три фирми запазиха предишното си ниво на успеваемост, а осем имаха сериозни финансови затруднения.

Всяка фирма, която е западнала, си има своята конкретна история за лош късмет и лоши решения. Но има един общ момент за повечето от тези фирми: не са реагирали ефективно на промените.

Често пъти се случва така, че светът се е променил, но те не са.

Не са били гъвкави. Вместо да се огънат, са се прекършили.

Добър пример за фирма, пострадала сериозно от липса на гъвкавост, е комуникационният конгломерат „Ай Ти Ти“. Навремето „Ай Ти Ти“ бяха една от няколкото световни елитни високотехнологични фирми. През 1980 г. са притежавали 250 дъщерни фирми с продажби от 22 милиарда долара. За нея са работили 400 000 души.

„Ай Ти Ти“ е била управлявана от Харолд Генен, смятан за един от най-находчивите мениджъри в света. Генен създал силно диверсифициран конгломерат от някогашната групичка телекомуникационни фирми.

Основната му стратегия била да купува много разнообразни фирми — които продавали всичко от шоколадчета до пожарни кранове, — за да разпростре рисковете. Неговите фирми имали несъвпадащи доходоносни цикли, работели в силно различаващи се отрасли и затова „Ай Ти Ти“ имала стабилен и надежден паричен поток.

Тъй като редицата придобивки на фирмата генерирали огромни задължения, Генен натискал всеки директор на отделните фирми с настояването за достатъчни печалби, за да помогнат за изплащането на дълга. В повечето случаи директорите успявали да задоволяват искането му.

Но цялата стратегия се превърнала в пълни лайна. Тъй като Генен концентрирал вниманието върху изстискването на максимално възможно количество пари от всяка фирма, империята му като цяло се сринала.

Генен напуснал „Ай Ти Ти“ с дълг пет милиарда долара и годишни лихви върху него от 600 милиона долара.

Какво се объркало? Само едно. Времената се били променили. „Ай Ти Ти“ — не.

През 70-те години стратегията на Генен имала добър ефект, защото икономиката се развивала бързо. Поради това бързо разрастване на бизнеса „Ай Ти Ти“ можела бързо да изплаща дълга си и да реализира печалби. Също така високата инфлация през 70-те години намалила дълга на фирмата.

През 80-те години обаче икономиката се свила и инфлацията спряла. Тогава дългът на „Ай Ти Ти“ се превърнал в съкрушително бреме.

Фирмата не отговорила ефективно на изменящата се обстановка. Тя била самодоволна, имала си „старите правила“ и отказвала да се приспособи.

„Ай Ти Ти“ не била гъвкава, бърза или концентрирана.

И загубила позицията си като една от най-големите американски фирми.

Една компания, променила се преди да стане твърде късно, е „Дженерал електрик“. В началото на 80-те години тя представлявала бавна, скована бюрократична машина. Както „Ай Ти Ти“ и тя била управлявана по старомодната система на силно централизирана власт. Персоналът бил огромен и трудно управляем, като в много подразделения се стигало до девет нива на директори.

Вместо да се ръководи от желанията на своите клиенти — както правят повечето големи фирми за продажби на дребно в наши дни, — „Дженерал електрик“ се ръководела от система на финансов мениджмънт.

Финансовият отдел имал дванадесет хиляди служители, което представлявало 8 процента от работната сила на фирмата. Финансистите не били хора на риска, на новаторството или на проникновението. Първостепенната им задача била ефективно да следят печалбите и да не допускат грешки.

Поради своята тромава и трудно управляема структура „Дженерал електрик“ бързо изостанала в най-възбуждащите сфери на електрониката като мобилните комуникации, роботите и компютрите. За известно време нещата изглеждали така, сякаш „Дженерал електрик“ ще бъде разпродадена на парче и скоро ще преустанови съществуването си.

Но фирмата направила кръгом. Как? Не са го постигнали с голям технологичен пробив или драматично сливане с друга компания.

Направили го по простия начин: дошъл нов предводител и заритал задниците. Новият предводител Джек Уелч завзел властта от моливодръжците във финансовия отдел и започнал да рискува, да пренаписва фирмените правила за влизане в бой и да води отпред.

Уелч унищожил бюрокрацията в „Дженерал електрик“. Това увеличило скоростта на фирмата и позволило бързо да се съвзема от грешки, възникнали от поемането на рискове.

Почти незабавно „Дженерал електрик“ станали по-отзивчиви към нуждите на клиентите си и по-изобретателни в сферата на потребителската електроника.

„Дженерал електрик“ станала гъвкава, приспособяваща се фирма, еволюирала грациозно през годините. Сега „Дженерал електрик“ е по-силна от всякога и се е превърнала в онзи тип фирма, която постоянно повишава успехите си.

Една от най-гъвкавите фирми в Америка обаче е „Уол март“, която има същите виждания, както на Сам Уолтън. Уолтън започнал само с един магазин в селския щат Арканзас в началото на 60-те години и постепенно станал най-успешният продавач на дребно в света, с повече от 330 000 служители. Когато починал през 1992 г., бил най-богатият човек в Съединените щати със състояние над 30 милиарда долара.

Невероятният успех на „Уол март“ се дължи отчасти на способността за приспособяване към промените. Сам Уолтън управлявал фирмата си в стил „Свирепия“ и това я дарило с голяма приспособимост и гъвкавост.

Как така Сам Уолтън е бил Свиреп воин?

Бил е Свиреп воин, защото е имал страхотен характер, създал не просто компания, а цяла кауза. Каузата му била „заслугокрация на продажбите на дребно“, при която всички служители получавали еднакво уважение и възможността сами да станат предводители. Уолтън диктувал правилата за влизане в боя не само на собствените си служители, но и на главните си конкуренти — предимно „Сиърс“ и „Кмарт“, — а когато правилата му вече не му служели, ги пренаписвал. Водел отпред, планирал внимателно и ревниво се отнасял към правилното обучение на служителите си. Поемал рискове и бързо се учел от грешките си. И Сам Уолтън никога не се поддавал на

самодоволството, дори след като станал по-богат от Господ и Доналд Тръмп взети заедно.

Непретенциозният Уолтър винаги водел отпред и отивал при хората си в окопите. Веднъж, когато посред нощ се чувствал неспокоен, станал и си купил петдесет понички от една денонощна пекарна. Занесъл ги на разтоварната площадка на един от магазините си и прекарал нощта в разговори с работниците. Уолтър, чийто собствен директорски апартамент бил спартански обзаведен като някакъв склад, се чувствал напълно като у дома си сред своите „стрелци“. Докато бил на разтоварната площадка, установил, че хората му се нуждаят от още две душ-кабини. Затова сам той се погрижил за тях на следващата сутрин. Това било по времето, когато продажбите му приближавали цифрата 25 милиарда годишно.

Уолтър мразел бюрокрацията и правел всичко възможно да упълномощава хората си на най-ниско ниво. Девизът му бил „Мисли в малки мащаби“. Разделил всяко от предприятията си на малки екипи от самоуправляващи се хора. Направил ги собственици на работните им места и нарекъл това „магазини в магазина“. Вярвал в „изтласкването на отговорността надолу и изтласкването на идеите нагоре“.

Преди всичко Уолтър реагирал спрямо клиента. Той казвал: „Съществува само един началник — клиента. И той може да уволни всеки във фирмата, от председателя надолу, просто като си похарчи парите другаде.“

Заради тези ценности, които поддържали Уолтър в близък контакт с всички насрещни течения във фирмата и тенденции сред клиентите, той можел по-добре от конкурентите си да усеща кога възниква промяна. Също така бил по-способен да се приспособява към промените. И бил по-способен да въвежда промените.

Поставил началото на значителна промяна в продажбите на дребно в Америка, когато родил концепцията за „всекидневна ценообразуване с отстъпка“. Тази революционна концепция пренаписала правилата на продажбите и дала началото на онова, което сега е огромен сегмент от пазара на дребно.

През 70-те и 80-те години обаче разпространението на пазарните центрове застрашило успеха на супермаркетите като „Уол март“ и „Сиърс“. Тези пазарни центрове предлагали същото разнообразие и

удобство, както големите супермаркети, като свързвали в една редица малки магазини и бутици. „Сиърс“ пострадали ужасно от това явление и загубили позициите си като водещ американски магазин. Но „Уол март“ реагирал на тази промяна в пазарните навици на американците, като се свързал в официални партньорски отношения с големите си доставчици, като „Проктър и Гембъл“ — стратегия, която никой друг голям магазин не опитвал. С тези партньорства „Уол март“ бил в състояние да бие с цени и избор всяка друга верига супермаркети и бутиците. По това време „Уол март“ прескочила не само „Сиърс“, но и „Кмарт“.

Преди всичко обаче „Уол март“ използвал скоростта и гъвкавостта си по хиляди малки начини, всеки ден в съответствие с девиза „Мисли в малки мащаби“. Например, ако Уолтър разберял, че „Кмарт“ изгражда магазин в нов район, той незабавно построявал два магазина „Уол март“, преди още „Кмарт“ да успее да мобилизира бюрократичната си система. Почти винаги това спирало навлизането на „Кмарт“.

В крайна сметка обаче онова, което Уолтър имал у себе си, направило фирмата велика. Нека за последния разказ в тази книга се върнем на една от темите, с която започнахме: характера.

Характерът трябва да бъде в абсолютната сърцевина на начинанията ви. За да започнете някой проект, трябва да имате ръководител с характер, който да изгради екип с характер. Ако нямате това, проектът ще се роди мъртъв.

Но за да доведете проекта си до успешен край, е необходимо да запазите характера до самия край. Сам Уолтър го е направил.

През 1991 г. Уолтър умирал от рак на костите. Бил слаб и с болки, а и на седемдесет и три години. Но все пак продължавал да кара собствения си двумоторен самолет „Чесна“ от магазин на магазин.

Когато бавно се качвал в самолета един ден, на път към нов „Уол март“ в Охайо, казал на свой стар приятел:

— Има още тридесетина от моите магазини, които не съм посещавал. Трябва скоро да ида в тях.

Приятелият му запротестираше.

Уолтър го срязал:

— Аз не искам „Уол март“ да се разкисне — казал. — А ти?

Макар сега Сам Уолтън да е мъртъв, „Уол март“, създаден по образ и подобие на Уолтън, си остава водещият в продажбите на дребно.

С нов и смел предводител начело, „Уол март“ продължава да работи в стил „Свирепия“.

„Уол март“ е научил как да увековечава успеха си.

За „Уол март“ бъдещето е сега.

Е, вие и аз сме в края на нашето дежурство. Надявам се да сте извели нещо от него.

Ако сте внимавали, сега би трябвало да можете успешно да изтласкате един проект през различните му етапи.

Вече би трябвало да знаете, че в етапа планиране на вашия проект трябва да определяте твърди, но реалистични цели, да разработвате умни стратегии и да диктувате правилата за влизане в боя.

В етапа на обучението трябва да изграждате екип с характер и да го обучавате така безжалостно, че като се случи истинската случка, да им се стори като почивка.

В оперативната фаза трябва да сте готови да допускате грешки, да се учите от тях бързо, а после да пренаписвате правилата за влизане в боя в съответствие с наученото.

След това, за да поддържате успеха си, трябва да продължите да поемате рискове, включително и най-големия — да водите хората си отпред, където собственият ви задник е изложен на опасност.

И накрая, би трябвало да знаете как да увековечите успеха си в бъдещето и да не допускате самодоволство у себе си, да продължавате да еволюирате и да поддържате максимална гъвкавост и приспособимост.

Ако знаете всичко това, аз няма за какво повече да ви готвя.

Вие сте готови.

Желая ви добър късмет и божията благословия. Битките ви ще бъдат болезнени. Враговете ви ще бъдат жестоки.

Но ако носите воинско сърце в боя, не само ще оцелеете, но и ще победите.

Готови ли сте за бой?



## АТАКА!

---

[1] Английска фирма, разпространяваща авточасти в съдружие с „Хонда“. — Б.пр. ↑

[2] Пълният израз е „У дома, Джеймс, и не жали конете“. — Б.пр. ↑

## БИБЛИОГРАФИЯ

При изследванията за тази книга бяха ползвани следните източници:

Warren Bennis, *On Becoming a Leader*, Addison-Wesley Publishing Co., New York, 1989.

Warren Bennis and Burt Nanus, *Leaders*, Harper & Row, New York, 1985.

Jim Bishop, *F.D.R.'s Last Year*, Pocket Books, New York, 1975.

Robert Caro, *The Years of Lyndon Johnson — Path to Power*, Alfred A. Knopf, New York, 1991.

Roger Cohen and Claudio Gatti, *In the Eye of the Storm*, Farrar, Straus and Giroux, New York, 1991.

Peter Collier and David Horowitz, *The Fords*, Summit Books, New York, 1987.

Charles Farkas and Phillipe DeBacker, *Maximum Leadership*, Henry Holt and Co., New York, 1996.

James J. Flexner, *Washington*, Little, Brown and Co., New York, 1969.

Martin Gilbert, *Churchill*, Henry Holt and Co., New York, 1991.

David Halberstam, *The Reckoning*, William Morrow & Co., New York, 1986.

Gary Heil, Tom Parker and Rick Tate, *Leadership and the Customer Revolution*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1995.

Thomas R. Horton, *The CEO Paradox*, American Management Association, New York, 1992.

Harvey Mackay, *Swim with the Sharks*, William Morrow & Co., New York, 1988.

William Manchester, *American Caesar*, Little, Brown and Co., New York, 1982.

Robert Merriam, *Battle of the Bulge*, Ballantine Books, New York, 1957.

Earl S. Miers, *Robert E. Lee*, Alfred A. Knopf, New York, 1956.

Emmet C. Murphy, *The Genius of Sitting Bull*, Prentice Hall, New Jersey, 1993.

Frank Pacetta with Roger Gittines, *Don't Fire Them, Fire Them Up*, Simon & Schuster, New York, 1994.

Tom Peters, *Liberation Management*, Ballantine Books, New York, 1992.

Tom Peters and Robert Waterman, *In Search of Excellence*, Warner Books, New York, 1982.

Tom Peters, *Thriving on Chaos*, Random House, New York, 1987.

Tom Peters, *A Passion for Excellence*, Random House, New York, 1985.

Donald T. Phillips, *Lincoln on Leadership*, Warner Books, New York, 1992.

Lou Pritchett, *Stop Paddling and Start Rocking the Boat*, Harper Collins Publishers, New York, 1995.

Colin Powell with Joseph E. Perisco, *My American Journey*, Random House, New York, 1995.

William Richards, *The Last Billionaire: Henry Ford*, Charles Scribner's Sons, New York, 1948.

Pat Riley, *The Winner Within*, G. P. Putnam's Sons, New York, 1993.

Robert Michel, *Strategy Pure&Simple*, McGraw Hill, New York, 1993.

Gordon R. Sullivan and Michael V. Harris, *Hope is not Method*, Random House, New York, 1996.

J. B. Strasset and Laurie Blacklund, *Swoosh*, Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1991.

Sun Tzu, *The Art of War*, Westview Press, Boulder, Colorado, 1994.

Dave Thomas with Ron Beyma, *Well Done!*, Harper Collins Publishers, New York, 1994.

James Wallace and Jim Erickson, *Hard Drive*, John Wiley & Sons, New York, 1992.

Sam Walton with John Huey, *Made in America*, Doubleday, New York, 1992.

Thomas J. Watson Jr. and Peter Petre, *Father, Son & Co.*, Bantam, New York, 1990.

Randall P. White, Philip Hodgeson, and Stuart Crainer, *The Future of Leadership*, Pitman Publishers, Lanham, Maryland, 1996.

Porter B. Williamson, *Patton's Principles*, Simon & Schuster, New York, 1982.

Bob Woodward, *The Commanders*, Pocket Books, New York, 1991.

# ЗАСЛУГИ

Имате удоволствието да четете тази книга благодарение на *Моята библиотека* и нейните всеотдайни помощници.

**МОЯТА БИБЛИОТЕКА**



<http://chitanka.info>

Вие също можете да помогнете за обогатяването на *Моята библиотека*. Посетете **работното ателие**, за да научите повече.