

Глава 2

РАЗРАБАТЫВАЕМ ПРОГРАММУ ПОЛЕТА

«Почему Луна? — спросят некоторые. —
Почему именно она стала нашей целью?»
Точно так же они могли бы задать вопрос:
«Зачем покорять самую высокую вершину?»»

Джон Кеннеди, май 1961 года

Вы точно знаете, куда хотите попасть? Летом 1969 года, через восемь лет после заявления президента Кеннеди о том, что Соединенные Штаты собираются высадить человека на Луну, «Аполлон-11» взял свой исторический старт.

Соединенные Штаты четырежды выводили людей в космос в ходе подготовки. После череды постоянных проверок и доработок Национальное управление по воздухоплаванию и исследованию космического пространства (NASA), наконец, совершило то, что казалось абсолютно невозможным.

NASA не планировало высадку на Луну на стадии первых запусков, такая задача даже не ставилась. Но они постоянно совершенствовали свои методы, готовясь к основной миссии.

Если рассмотреть этот опыт с точки зрения бизнеса, то чему нас могут научить космические полеты? Многому. Здесь все свое время и место, поскольку шансы вывести бизнес в открытый космос без четкого планирования стремятся к нулю.

В этой главе я помогу вам разработать план полета с помощью составляющих подъемной силы, которым была посвящена первая глава. Мы проверим, насколько четко вы представляете свою миссию, научимся ставить промежуточные цели и прокладывать курс.

МИССИЯ

«В ближайшие десять лет мы собираемся отправиться на Луну. Но не потому, что это легко, а потому, что это сложно. Нам предстоит максимально задействовать все свои способности и навыки, поскольку этот вызов мы собираемся принять без долгих отлагательств, а приняв, одержать победу», — сказал Джон Кеннеди⁵.

Не имей США четкого представления о том, куда и как нужно лететь, полет бы не состоялся.

Какова ваша главная цель? Вопрос может показаться наивным, но дело в том, что слишком легко бывает сбить навигационную систему и без четкого видения главной цели лечь в дрейф прямо в открытом космосе.

Вы ведь не собираете чемодан в поездку, не зная, куда именно направляетесь. Тогда почему в бизнесе многие люди, не исключая и меня, упускают из виду конечную цель? Мы забываем взять зимнюю одежду и внезапно обнаруживаем, что на нас движется снежная буря.

В самом начале своей карьеры я был «свободным художником» и писал рекламные тексты для различных компаний. Тогда я не задумывался о целях. За свою работу я получал деньги, и меня это устраивало.

Со временем я постепенно переключился на дизайн сайтов и анимацию. Однако меня не особо волновало то, чем я занимался, пока на мои услуги был спрос.

В конце концов я осознал, что мой бизнес находится в каком-то совершенно незнакомом месте. Фокус моего внимания сместился с рекламных статей в сторону сложных и дорогих дизайнерских проектов. Мой корабль сбился с курса.

В один прекрасный день ситуация на рынке изменилась, и мои услуги стали невостребованными. Корабль оказался в эпицентре космической бури.

Я потерял цель и изменил траекторию полета. Выпустив из рук управление, я позволил кораблю лететь в неизвестном направлении — и заглох. А вам такое знакомо?

Если бы у меня, как в свое время у NASA, было четкое видение конечной цели, все могло бы сложиться иначе.

Давайте разберемся, как избежать недоразумений.

В чем заключается ваша миссия?

К чему вы хотите прийти? Ясная постановка главной цели в одном или двух простых предложениях поможет вам не терять из виду свои ориентиры в периоды сомнений. Четкая картинка, которую вы постоянно держите в голове, придаст смысл каждому решению.

«Именно четкое видение своей цели позволило Джону Рокфеллеру превратиться из бедного бухгалтера в богатейшего человека в мире. Оно сделало Хелен Келлер, озлобленную девочку, самым пламенным оратором и писателем всех времен. Оно сподвигло Рэя Крока превратить маленький ресторанчик калифорнийского городка Сан-Бернардино в современный McDonald's — франшизу, в которую входят 25 000 ресторанов», — пишет Стивен Скотт в своей книге *The Richest Man Who Ever Lived: King Solomon's Secrets to Success, Wealth, and Happiness*^{*}.

* Издана на русском языке: Скотт С. Секреты царя Соломона. Как стать богатым, успешным и счастливым. Минск : Попурри, 2007.

Все начинается с простого вопроса: «Каким я в действительности хочу видеть свой бизнес?»

Вот два примера из практики крупных компаний.

Southwest Airlines:

Мы собираемся стать самой большой и прибыльной авиакомпанией, заявить о своем присутствии как у себя в стране, так и за рубежом. Мы стремимся достичь максимальной эффективности и низкой стоимости на местных и международных линиях. Мы хотим видеть в своих рядах лучших сотрудников, способных обеспечить наилучшие условия полета каждому пассажиру⁶.

Nike:

Дарить вдохновение и новаторские решения каждому спортсмену в мире.

Если у вас есть тело — вы уже спортсмен⁷.

Декларация Southwest Airlines поможет компании успешно работать за пределами США, бороться за низкие цены и осуществлять программы, которые обеспечат лучшее обслуживание.

Девиз Nike тем или иным путем выведет компанию на новый уровень помощи спортсменам и подтолкнет к решению инвестировать в спортивные программы развивающихся стран.

В случае NASA цель высадки на Луну стимулировала развитие технологий, необходимых для выполнения поставленной задачи. Результаты тех разработок прочно вошли в нашу жизнь: это радиоуправляемые устройства, спортивные стельки для обуви, беспроводные средства связи, сублимированная еда, системы очистки воды, компьютерная томография и многое другое.

Четкое видение своей цели помогает компаниям отмечать все побочные возможности. Если бы, к примеру, в условиях

ограниченного бюджета NASA пришлось выбирать между исследованием колец Сатурна и изучением атмосферы Луны, то решение было бы принято без колебаний.

Если бы мое рекламное агентство имело четкую цель и занималось исключительно написанием рекламных текстов, то я бы не увлекся разработкой сложных дизайнерских проектов, которые привели мой бизнес к краху.

Рассмотренные выше примеры наглядно демонстрируют, как пара простых предложений влияет на принятие будущих решений. Вот еще несколько формулировок, которые пришли мне в голову.

- Моя цель — стать самым известным в мире продюсером, который находит музыкально одаренных людей и делает из них суперзвезд.
- Мы хотим стать крупнейшей компанией страны, производящей пищевые добавки, и собираемся обеспечить нашим клиентам высшее качество обслуживания.
- Наш парк должен стать самым популярным местом в штате и дарить туристам столько положительных эмоций, чтобы они долго хранили добрые воспоминания о поездке.

Теперь, имея перед глазами несколько примеров, пора детально представить собственное будущее.

Как сформулировать свою миссию

Найдите спокойное тихое место, где никто не мешает вашим размышлениям. В данный момент решается ваша судьба, так что найдите время, чтобы выбросить из головы все лишнее.

Когда мне нужно побыть наедине со своими мыслями, я сажусь в машину и направляюсь на окраину города, где ничто

не отвлекает. Возьмите с собой планшет и ручку. Отключитесь от всего, что может помешать. А теперь сосредоточьтесь.

Дайте себе слово, что потратите как минимум час чистого времени на то, чтобы проработать свое видение. На самом деле час — это лишь самое начало. Вам наверняка придется регулярно выкраивать время в течение еще нескольких дней, пока картина вашего будущего не обретет четкие формы.

Формулируя свою миссию, задайте себе следующие вопросы:

1. Чего я хочу достичь?
2. Куда я хочу прийти?
3. Почему я этого хочу? Какие побуждения лежат в основе моих желаний?
4. Могут ли другие поддержать меня?
5. За решение каких очевидных проблем я берусь?

Запишите ответы.

Подумайте некоторое время о своей главной цели. Что получится в итоге, когда вы полностью завершите начатое? Какие возможности у вас появятся? Насколько влиятельным станет ваш бизнес?

Теперь вернемся в настоящее и зададим еще два вопроса:

6. Чего мне не хватает сегодня?
7. Что может помешать мне в достижении моей главной цели?

Эти два вопроса не станут лишним препятствием на вашем пути. Напротив, выявляя с их помощью слабые стороны, вы делаете свое видение будущего предельно четким. Быть может, вам не хватает знаний, денег или связей с влиятельными людьми?

Поработайте над видением, набросайте идеи. Постарайтесь сформулировать свою миссию в одном-двух предложениях, постепенно улучшайте и уточняйте их. Чаще всего убедительность и простота идут рука об руку.

Как только вы почувствуете, что видение сформировалось, — обсудите ваши планы с коллегами. Это будет хорошей проверкой. Если станет ясно, что требуется доработка, — добавьте необходимые финальные штрихи. Распечатайте результат, повесьте на стене и смотрите на него каждый день.

Если вы хотите больше узнать об эффективной работе с воображением, почитайте о принципах составления карты видения в упомянутой выше книге Стивена Скотта.

Когда вы полностью сформулируете миссию своего бизнеса, определите шаги, которые потребуются для ее реализации. Я называю их промежуточными целями.

СТАВИМ ИЗМЕРИМЫЕ ЗАДАЧИ

Промежуточные цели — это опорные точки на пути к пункту назначения. Они позволяют вам понять, что вы держитесь верного курса, и помогают быстро внести поправки, если происходит что-то непредвиденное.

Специалисты NASA знали точное расстояние до Луны и могли рассчитать оптимальную скорость для «Аполлона». Так же и вы должны определиться с промежуточными целями и понять, сколько времени потребуется для достижения каждой из них.

Ваши цели должны быть следующими.

Четкие. Вместо фразы «Мы хотим, чтобы у нас было больше клиентов» опишите подробно, какой тип клиентов вы ищете. При этом старайтесь, чтобы ваши формулировки отвечали на вопросы «Кто?», «Что?», «Где?» и «Когда?». Пример: «До конца года мы хотим выстроить прочные взаимоотношения как

минимум с двумя экспертами, которые написали книги, признанные *New York Times* бестселлерами».

Измеримые. Чтобы точно знать, что цель достигнута, нужны ясные критерии. Календарь и калькулятор — наиболее универсальные инструменты; пользуйтесь ими при постановке целей. Пример: «За предстоящие 12 месяцев мы опубликуем шесть уникальных материалов сторонних специалистов и привлечем как минимум 15 000 подписчиков». Подобная постановка вопроса делает весь процесс измеримым.

Достижимые. Если вы действительно хотите двигаться вперед, то все цели должны быть достижимы. Недостигаемость лишь измотает вас. Оцените возможности своей компании и временные ресурсы, а затем поставьте действительно выполнимые задачи. Например, если публикация белых книг является частью вашей глобальной стратегии, то вы должны точно знать, сколько времени требуется на подготовку каждой из них. Ежемесячная публикация белых книг без подготовленной базы абсолютно нереальна. Возможно, вам больше подойдет периодичность раз в квартал.

Целесообразные. Спросите себя: «Эти шаги приблизят нас к главной цели?» Если нет — откажитесь от них. Умение сказать «нет» важно не менее, чем планирование достижимых результатов. Когда вы беретесь за реализацию крупных проектов, всегда сверяйтесь со своей миссией. Охота за побочными целями — одна из главных причин того, что компании сбиваются с курса.

Привязанные ко времени. Укладываться в сроки крайне важно. Делайте пометки в календаре. Во многих компаниях используются специальные стенды, чтобы стимулировать работу. Чем точнее поставлены сроки, тем легче выполнять необходимые вещи, не откладывая их в долгий ящик. Марк Твен шутил: «Никогда не откладывай на завтра то, что можешь

сделать послезавтра». Обозначение крайних сроков поможет преодолеть врожденное желание «отложить на послезавтра».

В менеджменте этот подход называется «умным»: **SMART** (**S**pecific — четкий, **M**easurable — измеримый, **A**ttainable — достижимый, **R**elevant — целесообразный, **T**ime-bound — с установленными сроками).

Цель может быть названа «умной», если даны ответы на следующие вопросы:

- Задача действительно четко поставлена?
- Как следует измерять результаты?
- Каковы критерии того, что цель достигнута?
- Моя цель не «журавль в небе»?
- Ведет ли она к достижению главной цели?
- Она внесена в личный календарь и общее расписание?

Примеры SMART-целей

Когда я планировал запуск сайта, у меня было несколько четких целей. Вот две из них.

- *Сорок тысяч подписчиков за год.* Это была серьезная заявка, но, основываясь на данных социальных сетей и собственном опыте, я знал, что достичь этой цели реально. Мы тщательно отслеживали ежемесячный рост подписчиков и в первый наш день рождения добились своего. Поскольку цель была кристально ясна, я иногда прибегал к методам по раскрутке сайта, чтобы быть уверенным в достижении результата.
- *Стать за год вторым по значимости блоггом.* Это тоже считалось довольно смелым решением, учитывая общее

количество блогеров. Mashable.com — один из трех лучших блогов в мире, и я знал, что обойти их было несбыточной мечтой. Потому я нанял перспективных блогеров, таких как Джей Баэр из ConvinceAndConvert.com, для написания ежемесячных колонок, чем привнес новый и оригинальный контент в мир социальных сетей. Я также сделал ставку на формат больших журнальных статей, чтобы отличаться от Mashable.com, где публиковались короткие информационные сообщения. Через несколько месяцев после запуска нашего сайта названия обоих наших проектов уже фигурировали рядом в качестве лидеров блогосферы.

Эти примеры наглядно демонстрируют, как «умные» цели могут помочь в продвижении бизнеса.

Когда стоит заняться определением целей

Возможно, сейчас вам еще сложно определить свои цели. Поэтому я советую вам прочитать сначала следующие главы, в которых я расскажу, как находить людей и создавать контент, а затем уже вернуться к этой главе.

Как только вы поставите достижимые, измеримые и целесобразные задачи, станет намного легче проложить четкий курс.

ПРОКЛАДЫВАЕМ КУРС

Как я уже говорил, в мире бизнеса, как и в космосе, все объекты постоянно находятся в движении. Если вы развернете ваш воображаемый космический корабль точно по направлению к Луне и запустите двигатели, то к моменту вашего прибытия ее уже там не будет. Если же вы примете во внимание, что период обращения Луны вокруг Земли

составляет примерно 27 дней, то сможете правильно рассчитать весь полет и окажетесь в нужное время в нужном месте.

В мире бизнеса необходимо заранее предугадывать, как ваши цели могут сместиться под воздействием рыночных факторов. Например, если вы планируете длительное сотрудничество с перспективным экспертом в вашей сфере, вам понадобится предусмотреть, сколько времени уйдет на формирование этих отношений и на какой ступени своего профессионального роста окажется этот человек. Расчет делается на то, что вы правильно выберете момент и сможете предложить ему выгодное сотрудничество.

Выше я упоминал, что приглашал Джея Баэра писать статьи для ежемесячной колонки. По всему было видно, что он талантлив и способен внятно излагать мысли. Мы встретились на конференции, и он произвел на меня хорошее впечатление. Когда же я заглянул в его блог, то был приятно удивлен тем, как он пишет.

По количеству его подписчиков я заключил, что он находится на начальном этапе своего роста, и предложил ему сотрудничество. Решение было принято верно. Джей прочно встал на ноги и стал соавтором популярной книги *The Now Revolution: 7 Shifts to Make Your Business Faster, Smarter, and More Social* («Современная революция. Семь шагов, которые позволят вести бизнес быстрее, разумнее и более социально»).

Мы стараемся привлечь одаренных людей и наладить с ними отношения до того, как они добьются оглушительного успеха. Это одна из наших тактических задач.

Процедура прокладки курса

Чтобы верно проложить курс для вашего бизнеса, необходимо определить ориентиры, рассчитать скорость движения и запасы горючего.

Ориентиры. Пусть это будут космические сигнальные приспособления наподобие морских буев. Ориентиры — это опорные точки во время переходов от одной промежуточной цели к другой. Они помогут вам не сбиться с курса. Это ваши ежедневные и еженедельные задачи.

Скорость. Ваш бизнес может двигаться с разной скоростью. Когда вы идете к цели, то разгоняетесь, чтобы уложиться в график, но, как только цель достигнута, бизнес на какое-то время снижает темп. Важно следить за скоростью, чтобы успешно совершать короткие переходы и держаться верного курса.

Горючее. Без топлива турбины не наберут требуемую тягу, и ваш бизнес не двинется с места. Чтобы лететь вперед, необходимо сжигать информационное топливо и выполнять принятые на себя обязательства. Для этого требуется производить достаточное количество качественного контента, принимая в расчет расстояние до намеченных ориентиров.

В теории это выглядит так.

1. Возьмите лист бумаги и, двигаясь сверху вниз, отметьте на нем три крупные точки. Каждая из них представляет собой ориентир.
2. Теперь последовательно соедините эти точки. Расстояние между ними определит время и скорость, необходимые для перехода от одной метки до другой.
3. Теперь возьмите монету, положите ее на нижнюю точку и ведите по линии вверх. Движение зависит от фактора «Превосходный контент», скорость — от фактора «Другие люди». Монета обозначает ваш бизнес, а физические усилия, которые вы прилагаете для перемещения монеты, — производство контента.

Теперь перейдем к практике.

Вспомним, что нашей целью было привлечь 40 000 подписчиков в течение года.

Мы выставили ряд ориентиров, чтобы убедиться, что достигнем цели. Одним из первых шагов был переход от трех статей в неделю к пяти. Контент был критически важен для нашего роста. Мы знали, что чем больше опубликуем — тем быстрее будем расти.

Нам требовалось для этого привлечь двадцать авторов, и мы начали поиски. Я связался с известными людьми, которых знал лично, и предложил им поучаствовать в проекте. Смысл был таков: они публиковали одну статью в месяц на сайте и получали внимание со стороны нашей стремительно растущей аудитории. Они видели наши успехи, знали о моих личных достижениях и опыте работы.

Но цели иногда приходится корректировать из-за ситуации на рынке. Через месяц мы поняли, что иметь дело с двадцатью писателями непросто. Одни не укладывались в сроки, другие не хотели соответствовать нашим стандартам. Тогда мы решили обратиться к нашим читателям — и уже через некоторое время стали регулярно получать материалы более чем от пятидесяти человек.

Привлечение большого числа авторов было одним из звеньев цепи, ведущей к цели в 40 000 подписчиков. Другими звеньями стали привлекательная система подписки на ежедневную рассылку и приглашение друзей уже подписавшихся пользователей, следовательно, необходимо было сделать эту процедуру предельно простой.

Как видите, целый ряд ориентиров был призван помочь нам в достижении намеченной цели. Поскольку весь процесс был жестко привязан к срокам, мы могли оценить ситуацию, просто взглянув на ежемесячный рост числа подписчиков, и соответственно регулировать скорость.

Таким образом, наши ориентиры выстраивались в следующем порядке: двадцать новых авторов, затем еще тридцать, пять публикаций в неделю, подписка новичков и приглашение друзей. Когда основные метки были расставлены, следовать нужным курсом оказалось не слишком сложно.

Обозначить главную цель и проложить маршрут по промежуточным пунктам — это лишь поддела. Многие компании совершают большую ошибку, не продумывая до деталей каждый из переходов. Здесь-то и потребуется расстановка навигационных ориентиров, расчет оптимальной скорости и проработка конкретных действий. Только так ваш бизнес сможет безопасно двигаться вперед.

Рассмотрим еще несколько важных факторов.

Силы притяжения. В зависимости от того, в какой точке маршрута находится ваш корабль, вы можете испытывать на себе то или иное действие сил притяжения, которые будут препятствовать вашему движению вперед. Это могут быть непредвиденные обстоятельства, сильная конкурентная борьба, страх, проблемы с планированием или тотальная неуверенность в собственном плане. Сильнее всего сила притяжения ощущается на первых этапах запуска проекта.

Космическая скорость. Чтобы преодолеть гравитацию, ваш бизнес должен развить достаточную космическую скорость, или, как еще ее называют, скорость освобождения. Здесь особое значение приобретает фактор «Другие люди».

Силы притяжения и космическая скорость — два противостоящих друг другу начала. Вот как эти силы взаимодействовали между собой в ходе запуска нашего бизнеса.

Несколько лет назад я потратил 2000 долларов на онлайн-курс одного гуру интернет-маркетинга. Я хотел оказывать такое влияние на людей, чтобы все мои предложения вызывали бурный покупательский ажиотаж.

Этот гуру уверял, что следовать его рекомендациям очень просто, а результаты гарантированы. Пользуясь его системой, я проводил долгие часы, собирая по крупицам проект, который хотел впоследствии предложить миру. Я даже увеличил лимит своего кредита по карточке на целый миллион долларов — настолько был уверен в успехе.

Я следовал его схеме до буквы. За все время подготовки был создан огромный пакет платного контента и тексты, рассчитанные на соблазнение публики.

Потратив сотни часов на подготовку, я наконец запустил свой проект в полной уверенности, что теперь-то доллары потекут ко мне полноводной рекой.

Но вместо грозового ливня слегка поморосил дождик: всего-навсего сорок продаж, что несколько отличалось от девятисот шестидесяти запланированных. Более того, половина клиентов потребовала возмещения. Это был жуткий опыт.

Все это время предлагаемые методы доставляли мне какой-то дискомфорт. Но я был верен заветам гуру и потому преодолевал собственное внутреннее сопротивление. Дрожь от предвкушения легких денег — вот на что я променял свой истинный путь ведения бизнеса.

Недостаточно проверенные методы, обманутые ожидания моей аудитории и внутренний дискомфорт стали причиной крушения. Эта история подкосила мой бизнес и практически вывела его из строя. Таковы негативные последствия кратковременного набора высоты за счет малой скорости и быстрого падения под действием силы притяжения.

Теперь несколько слов об удачном старте.

Немногим позже, когда пыль уже осела, я с тяжелым сердцем попытался разобраться в случившемся. Поскольку в ходе подготовки этой акции я многое узнал и создал немало

прекрасного контента, мне в голову пришла мысль: «А что если повернуть все иначе?»

Мне нравилась идея снабжения людей ценной информацией, и я решил сделать ее жизнеспособной. Но вместо того чтобы заняться этим в одиночку, я связался с коллегами. Было принято решение провести интернет-конференцию по вопросам успешного копирайтинга. Я привлек к этому таких людей, как Боб Блай*, Питер Бауэрмэн** и Брайан Кларк***.

Работы было не меньше, чем при подготовке к моему первому проекту, но команда серьезных игроков все сделала на совершенно ином уровне.

На сей раз запуск прошел успешно, и мы продали 364 билета. Но главным успехом стало то, что 99% участников собирались порекомендовать нас своим друзьям, о чем прямо сказали нам. Подобная реакция была для нас выше всяких похвал.

Обсуждая результаты мероприятия, Стив Слоунвайт**** предложил мне регулярно проводить подобные встречи, поскольку я, судя по всему, нашел свое перспективное направление и лакомый кусок. Я прислушался к его совету.

Затем последовали другие онлайн-конференции, посвященные вопросам создания рекламных текстов, белых книг, ведению бизнеса в социальных сетях и блогосфере. Теперь на каждое из таких мероприятий продаются тысячи билетов, и это

* Автор книги *The Copywriter's Handbook: A Step-by-Step Guide to Writing Copy That Sells* («Справочник копирайтера. Пошаговая инструкция, как написать то, что продается»).

** Автор книги *The Well-Fed Writer: Financial Self-Sufficiency as a Commercial Freelancer in Six Months or Less* («Сытый автор. Финансовая независимость фрилансера-рекламщика за полгода или даже меньше»).

*** Основатель ресурса Copyblogger.com.

**** Канадский маркетолог, автор бестселлеров, посвященных вопросам маркетинга и авторских прав.

еще не предел. Сейчас это самые большие онлайн-конференции в данной сфере.

Работа в личной зоне комфорта и помощь влиятельных коллег позволили мне развить космическую скорость.

Общий принцип довольно прост: когда вы набираете достаточную скорость и преодолеваете силу притяжения, ваш бизнес оказывается в совершенно ином пространстве, увидеть которое доводилось мало кому из ваших конкурентов.

Правильная расстановка ориентиров, выбор оптимальной скорости и преодоление силы притяжения приведут вас к намеченной цели.

Соединяем точки

Вот способ, которым мы пользовались в колледже: мысленно представьте себя у цели и постепенно двигайтесь в обратном направлении. Представьте, что вы уже достигли пункта назначения, и спросите себя, как вы сюда попали.

Отступайте шаг за шагом и каждый раз задавайте вопросы: «Какое действие приведет к успеху теперь?» и «Что я сделал до этого?» Мысленно отследите весь путь от пункта назначения до исходной точки. Запишите результаты.

В случае NASA высадка человека на Луну должна была включать следующие этапы (в обратном порядке).

4. Результат: человек побывал на Луне.
3. Наблюдение за успешным приземлением и взлетом с Луны.
2. Выход на орбиту Луны.
1. Выход из атмосферы Земли.

Каждый из этих этапов был четко спланирован. Как только удавалось достичь очередной цели — NASA становилось на один шаг ближе к выполнению главной миссии.

Между промежуточными целями выстраивается цепь ориентиров, облегчающих переход от одного пункта до другого. Например, между приземлением космического корабля на Луну и первым шагом человека по ее поверхности имела место целая серия технологических разработок. В частности, проводились исследования лунного грунта на предмет пригодности для человека, велась разработка специальной обуви, защитного костюма и т. д.

Вот еще один пример. Предположим, вы видите свою миссию в том, чтобы стать ведущим международным экспертом в области создания белых книг. Что могло бы служить промежуточными целями? Рассмотрим их в обратной последовательности.

10. Лавры мирового эксперта.
9. Проведение авторских курсов в крупных корпорациях.
8. Обучение начинающих публицистов секретам мастерства на своих авторских тренингах.
7. Ежегодные выступления на крупных национальных выставках в сфере маркетинга.
6. Выпуск бестселлера.
5. Создание ста белых книг для крупнейших мировых брендов.
4. Запуск популярного блога.
3. Открытие сайта для профессионалов, посвященного написанию белых книг. Вывод на лидирующие позиции.

2. Организация ежемесячной рассылки для 10 000 подписчиков.

1. Публикация бесплатной белой книги.

Взяв лишь один из вопросов, например «Как мне организовать курсы в крупных корпорациях?», вы можете выстроить целую стратегию и наметить тактические ходы.

К слову, приведенный выше пример — не выдумка. Это была программа действий, составленная мной после краха рекламного агентства. Я решил сосредоточиться на деловых обзорах и следовал плану, предварительно разбив его по позициям. Прежние ошибки я твердо решил больше не повторять.

Помните: чем детальнее будет проработан каждый этап, тем легче пройти путь целиком.

Например, если взять первый пункт из моего списка — создание белой книги, — то его можно было бы развернуть в следующую последовательность действий.

1. Выбрать тему.
2. Определить целевую аудиторию.
3. Написать черновик.
4. Полностью составить обзор.
5. Определить маркетинговую стратегию.
6. Создать соответствующую страницу в Интернете.

Используйте этот метод для детальной проработки всех этапов. Запишите результаты своей работы и повесьте их на стену. Регулярно просматривайте их. Будьте готовы скорректировать курс, если бизнес повернет не в том направлении. И берегитесь сил притяжения.

* * *

В этой главе мы рассмотрели важность четкого видения своей миссии и промежуточных целей. Также мы поговорили о расстановке ориентиров и опасности сил притяжения. Когда курс полностью проложен, самое время разбудить вдохновение и начать поиски превосходного контента и людей. Переходим к следующей главе.