

Роан Миллер

Превращайте
знакомства
в доверие,
а доверие —
в сделки



Сила делового круга

Как создавать сообщества,
доверие и сделки по системе ETE

Роан Миллер

**Сила делового круга. Как
создавать сообщества, доверие
и сделки по системе ЕТЕ**

«Автор»

2026

Миллер Р.

Сила делового круга. Как создавать сообщества, доверие и сделки по системе ЕТЕ / Р. Миллер — «Автор», 2026

Тысячи контактов в телефоне, десятки чатов, стопки визиток, а когда нужен клиент, партнёр или решение, позвонить некому? Эта книга ломает привычный нетворкинг и предлагает собрать не «базу знакомых», а работающую деловую систему. ЕТЕ показывает, как превратить слабые связи в доверие, доверие в рекомендации, а рекомендации в сделки и совместный рост. Здесь есть архитектура сообщества от нуля до устойчивой работы: кого приглашать, кого отсекать, как проводить встречи, распределять роли, поддерживать дисциплину, обмениваться ресурсами и делать так, чтобы круг не зависел от одного активного лидера. Это не книга о том, как нравиться людям. Это инструкция по созданию среды, где нужные люди регулярно помогают друг другу становиться сильнее. Хотите перестать собирать контакты и начать строить капитал отношений? При работе над текстом применялся ChatGPT как вспомогательный редакторский инструмент

Содержание

Вступление	5
Глава 1. Зачем создавать собственное круговое общение?	7
Глава 2. Раскрытие секретов системы ЕТЕ	18
Глава 3. Практические методы создания кругов	47
Конец ознакомительного фрагмента.	54

Роан Миллер

Сила делового круга. Как создавать сообщества, доверие и сделки по системе ЕТЕ

Вступление

Многие думают, что построить сеть контактов — это просто добавлять людей в WeChat и сохранять номера. Раздавать визитки на ужинах, рассылать рекламу в WeChat, массово отправлять поздравления по праздникам. Потрудившись некоторое время, вы накопите толстую стопку визиток и добавите в WeChat тысячи людей, но в итоге тех, кто действительно вам поможет, окажется совсем немного. Дело не в том, что вы не стараетесь, а в том, что вы слишком упрощаете понятие «сеть контактов».

Я обнаружил, что по-настоящему эффективный круг знакомств — это не просто набор контактов, а объединение нескольких десятков нужных людей с помощью системы, которую можно тиражировать и которая работает самостоятельно. Если правильно настроить правила, система сама запустит процесс обмена информацией, и по мере его развития появятся деловые возможности, что в конечном итоге приведет к совместному развитию.

В этой книге я разбираю эту систему на составные части и шаг за шагом обучаю вас её применению.

Книга разделена на четыре этапа — вам остаётся только следовать инструкциям.

Шаг первый: сначала разберитесь в базовой логике — что такое система ЕТЕ

Если вы не знаете, «почему» нужно что-то делать, то в процессе работы вы просто сдадитесь. Система ЕТЕ — это не набор приемов, а набор «правил игры»: играете по правилам — игра дает результат; играете не по правилам — игра не дает результата. В этой части я подробно расскажу о миссии, видении и ценностях ЕТЕ, а также о трех классических принципах, лежащих в ее основе. Вам не нужно запоминать много понятий, достаточно запомнить десять слов: «Давать, не ожидая взамен, и помогать друг друга». В этом заключается душа всей книги.

Шаг второй: выбрать нужных людей, правильно организовать процесс — формирование круга общения

Многие сообщества терпят неудачу уже на первом этапе — из-за неправильного выбора людей. Не каждый может войти в сообщество, и не достаточно просто набрать нужное количество участников. В этой части я расскажу вам: как с помощью «пяти шагов» четко определить позиционирование вашего сообщества; как найти первую группу «подходящих людей» — не самых богатых, а тех, кто больше всего готов помогать другим; как установить три «красные линии», которые нельзя переступать; как создать простейшую руководящую команду из «трех должностей», чтобы вам не пришлось нести всю нагрузку в одиночку. Вам не нужно иметь много ресурсов или обладать ораторским талантом — достаточно просто следовать инструкциям.

Третий шаг: дать кругу возможность работать самостоятельно — функционирование круга

Круг сформирован, но как не дать ему распасться? Дело не в том, чтобы вы ежедневно подталкивали его, а в пяти повседневных задачах и пяти встречах. В этой части я научу вас: как проводить еженедельные встречи, чтобы не возникало неловких пауз; о чем говорить, приглашая людей на чашку чая каждую неделю, чтобы построить настоящее доверие; как помогать

людям каждую неделю, чтобы хорошая репутация распространялась сама собой. Вы обнаружите, что как только круг начнёт работать слаженно, вам не придётся следить за ним каждый день — он будет функционировать самостоятельно.

Четвёртый шаг: в конечном итоге использовать для обмена на крупные ресурсы — рычаг круга

Когда круг укрепился, как использовать его, чтобы зарабатывать деньги? Не за сборы за участие в встречах и не за перепродажу с наценкой. А за счёт силы круга, чтобы привлечь ресурсы, с которыми вы в одиночку не справитесь. В этой части я расскажу вам: как заставить клиентов самих обращаться к вам (а не вам гоняться за ними); как использовать репутацию круга, чтобы усилить ваше влияние; как превратиться из «человека, ведущего бизнес в одиночку» в «группу людей, помогающих вам вести бизнес». Дойдя до этого этапа, вы уже не будете просто участником круга, а станете его создателем.

Эта книга не будет излагать вам общие теории, а предоставит вам пошаговые инструкции, готовые шаблоны и еженедельные упражнения, которые можно сразу применять на практике. Вам не нужно читать её за один присест. Начните с первого шага, выполните его, а затем переходите к следующему. К моменту, когда вы дочитаете книгу до конца, ваш круг контактов уже будет сформирован. А теперь перейдите к первой главе. Начнём с раздела «Что такое система ЕТЕ».

Глава 1. Зачем создавать собственное круговое общение?

Подобное притягивает подобное

Вопрос участника: Люди вокруг меня обсуждают только бытовые мелочи, развлекательные сплетни и шутки. Я тоже хочу поговорить о чем-то другом, но никто меня не понимает. Я чувствую, что застрял — ни вверх не поднимусь, ни вниз не спущусь. Что делать?

Ответ ЕТЕ: Вы слышали такую фразу? «Ваш доход — это среднее значение доходов пяти человек, с которыми вы общаетесь чаще всего». Дело не в том, что вам не везет, а в том, что ваш круг общения определяет ваше мировоззрение, а ваше мировоззрение — ваше богатство.

ЕТЕ делит людей на четыре круга. Посмотри, в каком круге находишься ты.

Первый круг: круг наемных работников

О чём они говорят? Об развлечениях, бытовых мелочах, играх, просматривают забавные видео. Что сегодня поесть, что завтра надеть, кого сегодня начальник снова притесняет, в какой компании лучше льготы.

На что зарабатывают? На зарплату и комиссионные. Рассчитывают деньги по часам или по месяцам. Поработаешь на час больше — получишь на столько же больше. Поэтому они придираются к «оплате сверхурочных», «премии за полную посещаемость» и тому, что «из-за показателей вычли лишние 200 юаней».

О чём они думают? О том, как справиться с начальником, как избежать сверхурочной работы, как получить побольше годовой премии. Их пределом возможностей является «переход в лучшую компанию».

Люди из этого круга не то чтобы не стараются — просто их усилия заблокированы рамками этого круга. Если все вокруг обсуждают, «как прожить день», а ты думаешь о том, «как совершить что-то великое», ты выглядишь чужаком и постепенно тебя втянут обратно.

Второй уровень: деловой круг

О чём они говорят? О продуктах, каналах сбыта, ресурсах, поиске следующего «горячего тренда». Где товар дешевле, где больше клиентов, у кого есть нужные связи, в какой отрасли сейчас выгодно работать.

На чём зарабатывают? На прибыли и ценовой разнице. Счёт ведётся не по часам, а по принципу «сколько можно заработать на одной сделке». Поэтому их интересует не «оплата сверхурочной работы», а «кому ещё можно продать этому клиенту» и «на сколько ещё можно поднять цену на этот товар».

О чём думают? Кого ещё можно привлечь? С кем объединиться? Как расширить бизнес? Их пределом становится не «смена компании», а «невозможность найти следующую точку роста».

Люди из этого круга уже начали отходить от модели «продажи времени» и перешли к модели «продажи ресурсов и информации». Но они по-прежнему сражаются в одиночку, им не хватает партнеров, которые «могли бы подстраховать друг друга».

Третий уровень: инвестиционное сообщество

О чём они говорят? О перспективах, политике, тенденциях, глобализации. Какая отрасль набирает обороты, какая политика принесёт дивиденды, в какой стране стоит открывать позиции.

На чём зарабатывают? На оценке и рыночной стоимости. Речь идёт не о спекуляции на разнице цен, а о прибыли от изменения «стоимости компании». Их интересует: «Стоит ли вкладываться в эту команду?» и «Насколько далеко может зайти эта бизнес-модель?».

О чём думают? Об итерациях и модернизации. Люди из инвестиционного круга не занимаются практической работой сами, но им нужно судить, «кто сможет сделать работу хорошо». Они размышляют о природе человека и сущности общества — ведь в конечном счёте любой бизнес сводится к вопросу «чего хочет человек».

Люди из этого круга уже вышли за пределы уровня «выполнения работы» и перешли на уровень «оценки ситуации». Им необходимо оставаться на вершине познания, ведь разница в понимании — это их источник прибыли.

Четвёртый уровень: круг мыслителей

О чём они говорят? О познании, идеях, философии, направлениях развития человеческой цивилизации. Это не пустые разговоры — они размышляют над тем, «зачем мы всё это делаем».

Что зарабатывают? Зарабатывают, не зарабатывая. Они не зарабатывают деньги напрямую, но их идеи влияют на миллионы людей, а богатство — лишь следствие этого. Их сильная сторона — планирование и проповедь: они разрабатывают стратегию на десятилетие и проповедуют идеи, за которыми люди готовы следовать.

О чём они думают? Как принести пользу большему количеству людей? Как сделать этот мир чуть лучше благодаря своему существованию? Их пределом является мысль: «Жизнь слишком коротка, чтобы успеть сделать всё, что хочется».

Люди из этого круга уже не «зарабатывают деньги», а «деньги гонятся за ними». Им не нужно гнаться за трендами, потому что тренды определяют именно они. В каком кругу вы находитесь? В какой круг вы хотите попасть?

Социальные круги

О чём говорят

На чем зарабатывают

О чём думают

Круг наемных работников

Развлечения, бытовые темы, игры, зарплата

Комиссионные

Как вести себя с начальником

Бизнес-сообщество

Продукция, каналы сбыта, ресурсы, прибыль

Ценовая разница

Кому еще можно продавать, с кем объединиться

Инвестиционная среда

Дальновидность, политика, тенденции, оценка стоимости

Рыночная капитализация

Итеративное совершенствование, человеческая природа и сущность общества

Сфера идей

Познание, мысли, философия

Зарабатывать, не зарабатывая

Направление развития человеческой цивилизации, распространение идей

То, в каком кругу вы находитесь, — это не вопрос вашей неудачи, а результат того, что окружающие вас люди определяют пределы вашего познания. Если вы каждый день общаетесь

с людьми из круга наемных работников, вы сможете думать только о том, «как заработать на 200 юаней больше». Попад в круг предпринимателей, вы начнете думать о том, «как заработать на 20 000 юаней больше». Попад в круг инвесторов, вы начнете думать о том, «как сделать компанию стоимостью 200 миллионов юаней». Попад в круг мыслителей, вы начнете думать о том, «как повлиять на 200 миллионов человек».

Суть сообщества ЕТЕ заключается в том, чтобы помочь тебе перейти из одного круга в другой. Здесь ты не поднимаешься в одиночку. Ты поднимаешься вместе с товарищами по кругу, а они тянут тебя вверх. Ты помогаешь другим войти в круг, а они помогают тебе расти.

Последнее предложение

Подобное притягивает подобное, люди объединяются в группы. Каким человеком вы станете, зависит от того, с какими людьми вы общаетесь.

Сообщество ЕТЕ создано не для того, чтобы вы «познакомились с большим количеством людей», а для того, чтобы вы «познакомились с нужными людьми». Нужные люди — это не те, кто просто вручает вам визитки, а те, кто расширяет ваш кругозор, способствует вашему росту и протягивает руку помощи, когда вы находитесь в кризисе.

В кругу ЕТЕ вы обсуждаете продукты, каналы сбыта, ресурсы, тенденции, мировоззрение, идеи и культуру. Вы зарабатываете прибыль, повышаете оценку компании и укрепляете своё влияние. Вы думаете о том, «как помочь большему количеству людей» и «как стать лидером отрасли».

История о дровосеке и пастухе

Однажды дровосек встретил пастуха.

Увидев, как беззаботно проводит время пастух, дровосек отложил топор, сел рядом и проболтал с ним целый день. Солнце село, и пастух погнал домой сытое стадо овец. Дровосек поднял топор и обнаружил, что не нарубил ни одной дровяной поленья.

Пастух улыбнулся и спросил: «А где твои дрова?»

Дровосек остолбенел.

Первый уровень: обмен опытом

В тот вечер дровосек не нарубил ни одной поленья, но не рассердился. Он пригласил пастуха к себе домой на чашку чая. «Почему ты сегодня такой свободный?» — спросил дровосек. «Мои овцы сами пасутся, мне нужно только следить, чтобы они не сбежали», — ответил пастух. «А ты? Каждый день рубишь дрова, не устаёшь?» «Устаю. В последнее время дров в горах становится всё меньше, приходится идти очень далеко, чтобы их нарубить».

Побеседовав некоторое время, они обнаружили, что опыт друг другааа может пригодиться им обоим. Дровосек знал, на каком склоне горы трава самая сочная, а пастух — в каком лесу дрова растут наиболее густо. Они обменялись «картами».

На следующий день дровосек отправился в тот лес, о котором рассказал пастух, и, как и ожидалось, дров там было много, и их было легко рубить. Пастух же пошёл на тот холм, о котором рассказал дровосек, и овцы наелись лучше, чем когда-либо.

Оба больше не «бездельничали», но при этом получили гораздо больше.

Второй уровень: совместное использование ресурсов

Через несколько дней дровосек привел с собой друга, чтобы познакомить его с пастухом.

«Это мой давний клиент, господин Чжан. Каждую зиму его семье требуется много дров, и я уже несколько лет поставляю их ему».

Пастух тоже сказал: «Это мой старый клиент, управляющий Ли. В его ресторане каждый день готовят целого жареного барана, и я уже несколько лет поставляю ему баранину».

Дровосек сказал: «Господин Чжан недавно решил открыть загородный ресторан и ему нужно готовить целого жареного барана. Не могли бы вы ему помочь?»

Пастух ответил: «Ресторан господина Ли недавно расширился, и на кухне требуется больше дров. Не могли бы вы ему помочь?»

Они обменялись клиентами. Дровосек порекомендовал своего клиента пастуху, а пастух — своего — дровосеку. Клиенты обоих получили более качественное обслуживание, а доходы обоих выросли.

Третий уровень: сотрудничество и совместное творчество

Их сотрудничество становилось всё теснее. Однажды пастух сказал: «Давайте просто объединимся и откроем ресторан, специализирующийся на запечённом цельном баране».

Дровосек спросил: «Как это сделать?»

«Ты будешь поставлять дрова, я — баранину, а ещё найдём мастера, который умеет жарить, и управляющего, который умеет обслуживать гостей. Объединим наши ресурсы и откроем ресторан».

И они действительно открыли его. Дровосек больше не просто продавал дрова, а пастух — не просто продавал овец. Они продавали «жареного целого барана» — товар, который стоил гораздо дороже, чем дрова и овцы. Клиентам больше не нужно было по отдельности искать дрова, овец, повара и управляющего — достаточно было прийти в их заведение.

Четвёртый уровень: совместный выход на биржу

Дела у магазина «Жаркое из целого барашка» шли на ура. Они открыли второй, третий, десятый магазин. Они зарегистрировали бренд, наладили цепочку поставок, обучили менеджеров магазинов. Дровосек стал директором по цепочке поставок, а пастух — директором по продуктам. Они больше не рубили дрова и не пасли овец сами, а руководили целой командой «дровосеков» и «пастухов».

Однажды их компания прозвенела колокольчиком на NASDAQ.

Журналист спросил дровосека: «Как ты превратился из дровосека в топ-менеджера публичной компании?»

Тот ответил: «Потому что я отложил топор и целый день разговаривал с пастухом».

Журналист спросил пастуха: «А ты?»

Тот ответил: «Потому что я согласился поделиться своими овцами с дровосеком».

Заключительная мысль

История о дровосеке и пастухе не учит вас «не разговаривать с пастухом». Она учит вас: после разговора хотите ли вы обменяться опытом? Хотите ли вы делиться клиентами? Хотите ли вы вместе открыть дело? Хотите ли вы вместе выйти на биржу?

Сообщество ЕТЕ — это место, где «целый день разговоров» превращается в «совместную работу на всю жизнь». Каждый человек, которого вы встретите в этом сообществе, может стать вашим будущим партнёром, клиентом или соратником. Вы не «тратите время» — вы «сеете семена». Прорастут ли они — зависит от того, готовы ли вы их поливать.

Удар по снижению измерений

Вопрос участника: Мой продукт ничем не хуже чужого, а цена даже ниже, почему же клиенты не выбирают меня? Почему те владельцы, которые, казалось бы, «не прилагают усилий», на самом деле добиваются большего успеха, чем я?

Ответ ЕТЕ: Потому что вы боксируете на первом этаже, а он сбрасывает бомбы с десятого. Ваша конкуренция происходит не в одном измерении. Это и есть «удар по снижению измерения» — познание высокого измерения полностью подавляет низкое. На каком этаже вы стоите, с таких людей вы и сможете зарабатывать. Чтобы победить, нужно не прилагать больше усилий, а перейти на более высокое измерение.

Сравните себя с приведенными ниже 12 уровнями осознания. Каждый уровень представляет собой удар по снижению измерения для всех уровней, расположенных ниже.

1-й уровень: мышление, ориентированное на внешнюю среду — «У меня нет денег, нет людей, нет ресурсов, я ничего не могу сделать»

Предприниматель этого уровня считает, что причина всех проблем лежит «снаружи». Рынок плохой, клиенты не те, сотрудники не справляются. Он вечно жалуется и вечно ждёт, пока «созреют условия». В его мире — одни только ограничения.

Удар по снижению измерения: любое понимание, превосходящее этот уровень, способно его сокрушить. Потому что люди второго уровня уже начали действовать, а он всё ещё ждёт. Он может ждать всю жизнь, но «благоприятные условия» так и не наступит.

В «Дао-де-цзин» сказано: «Знающий других — мудр, знающий себя — просветлён». Людям этого уровня не хватает не ресурсов, а «самопознания».

2-й уровень: мышление, ориентированное на действие — полны энтузиазма, изучают «науку успеха», во время прослушивания воодушевлены, но при выполнении бессильны

Руководитель этого уровня понимает, что нужно действовать. Он посещает курсы, слушает лекции, изучает «науку успеха». После прослушивания у него кипит кровь, он возвращается и работает два дня, но, не видя результатов, сдаётся. Дело не в том, что он не старается, а в том, что его усилия лишены направления. Он использует «действие», чтобы усыпить себя, и «суету», чтобы уклониться от размышлений.

Удар по снижению измерения: руководитель третьего уровня использует «приёмы», чтобы победить его. Он трудился целый год, но получил меньше заказов, чем другие за одну рекламную акцию.

В «Луньюй» сказано: «Учиться, не размышляя, — значит блуждать в тумане». Если только учиться, но не думать, то можно только ещё больше запутаться.

3-й уровень: мышление, основанное на уловках — привлечение трафика, прямые продажи, скидки и промоакции, эффективные в краткосрочной перспективе

Руководитель этого уровня начинает находить некоторые «хитрости». Он знает, как привлечь трафик, как проводить рекламные акции, как делать скидки. В краткосрочной перспективе это эффективно, количество заказов растёт. Но как только акция заканчивается, количество заказов падает. Клиенты приходят из-за низких цен и уходят из-за низких цен.

Удар по снижению измерения: предприниматель четвертого уровня атакует его с помощью «соотношения цены и качества». При одинаковом качестве цена ниже; при одинаковой цене качество выше. Его рекламные акции не выдерживают конкуренции перед масштабным преимуществом в затратах.

В «Искусстве войны» Сунь-цзы говорится: «Война — это искусство обмана». Можно использовать хитрости, но нельзя полагаться только на них. Без основных сил, сколько бы ни было неожиданных маневров, победу не одержать.

4-й уровень: мышление в терминах соотношения цены и качества — высокое качество, более низкая цена, но обязательно при наличии масштаба

Предприниматели этого уровня начинают делать ставку на «соотношение цены и качества». Они оптимизируют процессы, снижают затраты, повышают качество, чтобы клиенты чувствовали, что «это того стоит». Такая модель позволяет расти, но требует масштаба. Без масштаба затраты не снизить.

Удар по снижению измерения: предприниматель 5-го уровня атакует его с помощью «сегментации». Он не конкурирует с вами на одном поле боя. Вы предлагаете широкий ассортимент по оптимальному соотношению цены и качества, а он обслуживает лишь небольшую группу людей, но в глазах этой группы он является единственным выбором. Какими бы низкими ни были ваши цены, клиенты всё равно будут обращаться к нему, потому что вы не можете работать в его «сегменте».

В «Дао-де-цзине» сказано: «Поскольку он никогда не стремится к величию, он и достигает величия». Не стремясь к величию, можно, напротив, стать великим.

5-й уровень: мышление нишевой ориентации — обслуживание определённой группы людей, решение их проблем

Предприниматель этого уровня начинает делать «вычитание». Он не обслуживает всех, а обслуживает только «определённую категорию людей». Он обнаруживает, что чем узче он делает свой продукт, тем больше клиенты его признают. Он нашел свою «нишу».

Удар по снижению измерений: предприниматель шестого уровня наносит удар с помощью «реконструкции». Он не просто отрезает небольшой кусочек от существующего рынка — он переопределяет сам рынок. Вы обслуживаете «владельцев вторичного жилья», а он переопределил категорию «ремонт жилья по насущной необходимости» и создал новый рынок. Ваша ниша — лишь небольшая часть того, что он создал после реконструкции.

В «Искусстве войны» Сунь-цзы говорится: «Тот, кто первым занимает позицию на поле боя и ждёт врага, находится в выгодном положении». Сегментация — это занятие позиции на уже существующей территории. Реструктуризация — это создание новой территории.

Уровень 6: Переосмысление — разрушение старых категорий, переклассификация и определение новых целевых групп и рынков

Предприниматель этого уровня не просто борется за долю на существующем рынке — он переопределяет сам рынок. Он не задаётся вопросом «Как продать продукт большему количеству людей?», а спрашивает: «Кто ещё не получает должного обслуживания? Могу ли я начертить новый круг?»

Удар по снижению измерений: руководитель 7-го уровня атакует его с помощью «статуса». Вы реконструировали рынок, но не стали на нём «первым» или «единственным». Другие могут скопировать вашу реконструкцию, а затем вытеснить вас. Люди 7-го уровня не только реконструируют, но и захватывают умы.

В «Искусстве войны» Сунь-цзы говорится: «В любой войне сражаются по правилам, но побеждают неожиданными ходами». Переосмысление мышления — это «неожиданный ход». Но «неожиданный ход» нуждается в «правилах», чтобы удержать позиции.

7-й уровень: мышление статуса — либо первый, либо единственный

Руководитель этого уровня не довольствуется тем, что «делает хорошо» — он хочет, чтобы его «запомнили». Клиенты не запоминают второго места. Поэтому он либо становится первым в отрасли, либо единственным в какой-то нише. Он захватывает сознание клиентов.

Удар по снижению измерения: руководитель 8-го уровня наносит ему удар с помощью «выбора и отказа». Он знает, в какие сражения стоит вступать, а в какие — нет. Он не стремится быть первым во всех областях, он стремится быть первым только на выбранном им поле битвы. Его «первое место» достигается не грубой силой, а отказом.

В «Дао-де-цзине» сказано: «Поскольку он не борется, никто в мире не может с ним бороться». Когда ты первый, тебе не нужно бороться.

8-й уровень: мышление «выбор и отказ» — где поле битвы? Что делать, а чего не делать

Самое сильное качество руководителя этого уровня — не то, «что делать», а то, «чего не делать». Он знает, где находится его поле битвы, и знает, на каких полях сражаться не стоит. Его энергия не расходуется на мелочи, а ресурсы сосредоточены на самых важных направлениях.

Удар по снижению измерения: руководитель 9-го уровня атакует его с помощью «платформы». Каким бы искусным вы ни были в выборе приоритетов, вы остаетесь лишь участником на одной из платформ. А человек 9-го уровня — это тот, кто создает платформы. Вы соревнуетесь на созданной им платформе, и каким бы сильным вы ни были, вам придётся платить ему «пошлину за проход».

В «Искусстве войны» Сунь-цзы говорится: «Побеждает тот, кто знает, когда можно сражаться, а когда нельзя». Умение делать выбор — это и есть «знание, когда можно сражаться».

9-й уровень: платформенное мышление — строительство мостов и дорог, взимание платы за проезд

Босс этого уровня не трудится сам, он «строит мосты и дороги». Он создаёт платформу, по которой циркулируют ресурсы, и на которой участники совершают сделки. Он зарабатывает не на «разнице цен», а на «плате за проход».

Удар по снижению измерения: предприниматель 10-го уровня наносит ему удар с помощью «симбиоза». Ваша платформа — это всего лишь «связь», а его экосистема — «симбиоз». Участники вашей платформы — просто «пользователи», а участники его экосистемы — «свои люди». Ваша платформа в любой момент может быть вытеснена новой платформой, но его экосистема — незыблема.

В «Дао-де-цзине» сказано: «Дао рождает, Де питает, вещи формируют, а сила завершает». Платформенное мышление — это «сила», а симбиотическое мышление — это «Дао».

10-й уровень: мышление симбиоза — создание экосистемы, открытие новых бизнес-возможностей, «цветы расцветают — бабочки прилетают сами»

Руководитель этого уровня смотрит не только на собственную выгоду, он видит «всю экосистему». Он побуждает участников своего круга помогать друг друга и способствовать взаимному успеху. Его соратники говорят: «Без него мы бы не смогли объединиться». Он не просто «зарабатывает деньги», он «возделывает почву».

Удар по снижению измерения: предприниматель 11-го уровня наносит ему удар «миссией». Каким бы процветающим ни была ваша экосистема, она служит лишь «симбиозу». А всё, что он делает, направлено на то, чтобы «изменить мир». Человек с миссией способен привлечь людей, более выдающихся, чем вы, и мобилизовать больше ресурсов, чем у вас. Ваша экосистема, возможно, является лишь частью его миссии.

В «Дао-де-цзине» сказано: «Чем больше ты делаешь для других, тем больше у тебя самого; чем больше ты даёшь другим, тем больше у тебя самого». Мышление, основанное на симбиозе, — это «делать для других» и «давать другим». А мышление, основанное на миссии, — это «делать для всего мира».

11-й уровень: Миссионерское мышление — изменить мир

Для руководителей этого уровня зарабатывание денег уже не является главной целью. У них есть миссия — они хотят изменить мир. Стив Джобс и Илон Маск находятся именно на этом уровне. То, что они делают, в глазах других кажется «безумием», но они сами знают: это их миссия.

Удар по снижению измерения: руководитель 12-го уровня наносит ему удар с помощью «господства». У вас есть миссия, но вы не определяете «правила» отрасли. Люди 12-го уровня напрямую устанавливают стандарты, заставляя весь мир следовать их правилам. Ваши изменения происходят в рамках установленных ими правил.

В «Луньей» сказано: «Учёный не может не обладать широтой взглядов и стойкостью духа, ибо его бремя тяжело, а путь долог». Миссионерское мышление — это «тяжёлое бремя и долгий путь».

12-й уровень: мышление «господства» — создание стандартных правил мира

Это самый высокий уровень. Руководитель этого уровня не просто занимает первое место в какой-то отрасли — он устанавливает правила для всей отрасли. 5G от Huawei — яркий пример этого уровня. Стандарты, установленные им, обязаны соблюдать все остальные. Он не «участвует в игре», он «устанавливает правила игры».

Удар с понижением измерения: он наносит сокрушительный удар по всем, кто находится на уровнях ниже. Играя по установленным им правилам, вы никогда не сможете его превзойти. Если вы хотите победить, вам нужно подняться на тот же уровень, что и он — устанавливать правила, а не следовать им.

В «Дао-де-цзине» сказано: «Дао следует природе». Мышление правителя — это мышление, приближенное к «Дао», которое позволяет правилам действовать так же, как действует природа. На каком этаже вы находитесь?

Этаж

Модель мышления

Преимущество над следующим уровнем за счёт снижения измерения

12-й этаж

Мышление правителя

Устанавливает правила, а остальные могут только подчиняться

11-й этаж

Миссионное мышление

Привлекать лучшие ресурсы с помощью миссии

10-й этаж

Мышление, ориентированное на симбиоз

Экосистема развивается самостоятельно, платформа — лишь инструмент

9-й этаж

Платформенное мышление

Строим мосты и дороги, взимаем плату за проезд

8-й этаж

Мышление «выбор и отказ»

Знать, чего не делать, чтобы сконцентрировать усилия

7-й этаж

Мышление, ориентированное на статус

Занять место в сознании: быть первым или единственным

6-й этаж

Реконструируйте мышление

Переосмысление рынка, создание новой категории

5-й этаж

Сегментированное мышление

Углубленная работа в своей нише

4-й этаж

Подход, ориентированный на соотношение цены и качества

Снижение затрат за счёт масштаба, повышение качества

3-й этаж

Подход, основанный на хитрости

Краткосрочные промоакции для привлечения клиентов

2-й этаж

Ориентация на действие
Накачка мотивации, слепое усердие

1-й этаж
Мышление, ориентированное на окружающую среду
Жалобы, ожидание

Последнее предложение

Удар по снижению измерения — это не техническая проблема, а проблема восприятия. Тебе не нужно изо всех сил бороться в низких измерениях, тебе нужно повысить измерение. Сообщество ЕТЕ — это ускоритель для повышения твоего измерения. Здесь ты видишь, как думают, действуют и принимают решения люди из более высоких измерений. Наблюдая за ними, ты сам поднимаешься на новый уровень.

На каком этаже находится ваше нынешнее восприятие? На какой этаж вы хотите подняться?

Научить ловить рыбу: высшая форма дарения в сообществе ЕТЕ

В Китае есть старая поговорка: «Лучше научить человека ловить рыбу, чем дать ему рыбу». Дать ему одну рыбу — это на один приём; научить его ловить рыбу — это на всю жизнь. Эта истина уже признана многими. Но в системе ЕТЕ мы продвинули эту логику ещё на три шага вперёд:

**Лучше научить ловить рыбу, чем просто дать рыбу;
научить ловить рыбу — не так хорошо, как подарить пруд;
подарить человеку пруд с рыбой — это не то же самое, что подарить ему пруд,
в котором есть рыба.**

Это не игра слов, а четыре уровня ценности сообщества ЕТЕ — от низшего к высшему, от поверхностного к глубокому. Поняв эту последовательность, вы поймёте, почему мы «создаём сообщества», а не «объединяем их».

Это самый прямой и распространённый способ помощи. Вы представили участнику круга клиента, тот заключил сделку и заработал деньги. Это и есть «рыба».

Есть ли в этом ценность? Да. Одно представление может принести немалый доход. Поэтому ЕТЕ требует от участников предоставлять как минимум одну рекомендацию в неделю.

Достаточно ли этого? Нет. Потому что «рыбу» можно съесть. После заключения сделки с этим клиентом где будет следующая возможность? Если круг может предложить только «рыбу», его участники будут вечно находиться в состоянии «ожидания следующего приёма пищи». Дающий устает, а ожидающий нервничает.

1. Научить ловить рыбу — научить его самостоятельно находить клиентов

Более ценно, чем просто дать клиента, — научить его «методам самостоятельного поиска клиентов». Например, научить его, как писать «лифтовую речь», как распознавать скрытые потребности, как отслеживать рекомендации, как завоевывать доверие. Это и есть «умение ловить рыбу».

Что в ЕТЕ относится к «умению ловить рыбу»? Обучающие моменты, наставничество, анализ рекомендаций... — всё это обучение методам.

Достаточно ли этого? Это лучше, чем «дать рыбу», но всё же недостаточно. Ведь он научился ловить рыбу, но для этого требуется время, удача и «водоём», где есть рыба. Если научить методам, но не предоставить ему среду для практики, эти методы останутся воздушными замками.

2. Подарить «рыбный пруд» — предоставить ему круг общения

Что такое «рыбный пруд»? Это место, где есть рыба, вода и экосистема. В контексте делового круга это уже существующее сообщество, основанное на доверии и обладающее потоком ресурсов.

Когда вы приглашаете нового участника, ему не нужно с нуля завоевывать доверие, самостоятельно выяснять правила и в одиночку искать клиентов. В кругу уже есть десятки участников, которые доверяют друг друга и рекомендуют друг друга. Этот круг и есть его «рыбный пруд».

Сообщество ЕТЕ само по себе — это «рыбный пруд». Когда каждый новый участник присоединяется, в пруду уже есть рыба. Ему нужно лишь научиться использовать местные методы, чтобы поймать рыбу.

Достаточно ли этого? Это лучше, чем «научить ловить рыбу», но есть одна проблема: пруд принадлежит «другим». Он — рыба в пруду, а не его хозяин. Кто же хозяин? Это «строители» — те, кто пришел раньше и установил правила. Если однажды он покинет этот пруд, останется ли у него рыба?

3. Пруд, где дают рыбу — помочь ему построить собственное сообщество

Это конечная цель системы ЕТЕ: не только дать вам возможность ловить рыбу в нашем кругу, но и научить вас, как построить свой собственный пруд, полный рыбы.

«Пруд, дающий рыбу» — это не просто подарок в виде пруда, а помощь в том, чтобы вы стали его хозяином. Освоив пять принципов ЕТЕ, пять важнейших задач, взаимодействие пяти элементов и метод «разделения кругов и тиражирования», вы сможете не только добиться успеха в чужом кругу, но и создать свой собственный.

К тому моменту вы уже не будете просто «участником», вы станете «создателем». В вашем пруду будут ваши правила, ваша культура, ваши участники. Вам не нужно будет полагаться на то, что другие дадут вам рыбу, потому что вы уже овладели системой, которая постоянно приносит улов.

В этом и заключается «простота тиражирования» (Easy to replicate) ЕТЕ. Мы не просто даем вам возможность насытиться в кругу, мы даем вам возможность открыть столовую для других.

4. Таблица сопоставления четырёх уровней ценности ЕТЕ

Уровень

Ключевые действия

Проявление в ЕТЕ

Что получают участники

Дать человеку рыбу
Дать рекомендацию
Еженедельная рубрика рекомендаций
Сделка

Научить ловить рыбу
Обучить методам
Обучающие сессии, наставничество
Способность самостоятельно привлекать клиентов

Предоставить рыбный пруд
Предоставить сообщество
Вступление в сообщество ЕТЕ
Сеть доверия, постоянный источник рекомендаций

Предоставить «пруд», где можно ловить рыбу
Помогите ему создать собственное сообщество
Копирование кругов, подготовка «строителей»
Способности и система, позволяющие стать лидером сообщества

5. Почему эта логика важна для «создания круга»?

Многие бизнес-сообщества терпят неудачу, потому что останавливаются только на первом или втором уровне. · Сообщества, которые только «дают рыбу»: участники приходят и уходят, потому что рыбы не хватает на всех. · Сообщества, которые только «учат ловить рыбу»: участники осваивают методы, но не находят водоёмов для практики, и знания остаются невосполненными. · Сообщества, дарящие «рыбный пруд»: это уже хорошо, но участники всегда остаются «гостями», а не «хозяевами». В долгосрочной перспективе «созидатели» изнуряются, а участники ждут, пока их накормят.

ЕТЕ стремится достичь четвёртого уровня: дать каждому участнику возможность стать создателем сообщества. Речь не идёт о том, чтобы все создавали свои собственные сообщества, а о том, чтобы жизнеспособность сообщества могла бесконечно воспроизводиться — вы научились создавать сообщества здесь, и теперь можете перейти в другую отрасль или другой город, чтобы создать своё собственное сообщество, а исходное сообщество станет вашей опорой и партнёром.

Лучше научить человека ловить рыбу, чем просто дать ему рыбу; Лучше подарить человеку пруд с рыбой, чем просто научить его ловить рыбу; лучше подарить человеку пруд, где есть рыба, чем просто научить его ловить рыбу.

«Создание круга» в системе ЕТЕ — это путь от первого до четвёртого уровня. А вы, как читатель, прочитав эту книгу, получите не одну рыбу, не одну удочку и даже не один пруд — вы получите полный чертеж и набор инструментов, позволяющих «построить пруд, в котором есть рыба».

Заключительная фраза

Если вам нужна только «рыба», ЕТЕ будет еженедельно предлагать вам варианты. Если вам нужен «умение ловить рыбу», ЕТЕ научит вас этому. Если вам нужен «рыбный пруд», ЕТЕ подготовит для вас круг общения. Если вы хотите «самостоятельно стать владельцем пруда» — ЕТЕ научит вас, как его построить.

В этом и заключается принципиальное отличие «создания круга» от «присоединения к кругу». Те, кто присоединяется к кругу, всегда ищут рыбу в чужих прудах; те, кто создает круг, сами становятся хозяевами пруда. Что вы выберете?

Глава 2. Раскрытие секретов системы ЕТЕ

Система

Почему владельцу бизнеса необходимо войти в систему ЕТЕ?

— Вопрос, над которым должен задуматься каждый руководитель

Сталкивались ли вы с такой ситуацией: как только из компании уходит какой-то способный сотрудник, показатели сразу же резко падают? Чувствуете ли вы себя каждый день как пожарный, который везде тушит пожары, и боитесь, что если уедете из компании на три дня, то обязательно произойдет беда? Замечали ли вы, что установленные правила сначала соблюдаются, но через некоторое время никто их уже не принимает всерьёз?

Если вы ответили «да» хотя бы на один из этих вопросов, значит, вашему предприятию не хватает одной вещи — системы.

1. Что такое система?

Не надо мне тут рассказывать какие-то высокопарные определения. Для вас, как для руководителя, система сводится к трём предложениям:

Во-первых, компания может нормально функционировать в ваше отсутствие. Сегодня вы в командировке, завтра в отпуске, послезавтра заболели — показатели не падают, клиенты не уходят, сотрудники не сбиваются с курса. Вот что такое система.

Во-вторых, вам не нужно каждый день следить за всем — все знают, что нужно делать, а чего не нужно. Не нужно вас просить: если нужно провести собрание — его проводят, если нужно позвонить клиенту — звонят, если нужно отчитаться — отчитываются. Вот что такое система.

В-третьих, новичок, просто следуя инструкциям, сможет работать на 70–80 баллов. Вам не нужно три месяца учить его за руку: приходит человек, его включают в рабочий процесс, и он сразу входит в курс дела. Вот что такое система.

В «Искусстве войны» Сунь-цзы говорится: «Искусный полководец не славится мудростью и не прославляется доблестью». Настоящий полководец, умеющий вести войну, полагается не на личный героизм, а на систему. В армии есть штатное расписание, приказы и линии снабжения. Армия способна сражаться независимо от того, присутствует ли полководец или нет.

2. Хорошая система может превратить плохого человека в хорошего, а плохая — хорошего в плохого

Вы наняли сотрудника, который изначально был довольно трудолюбивым и честным. Но в вашей компании царит такая атмосфера: много работаешь — мало работаешь — все равно, ленишься — никто не скажет, трудишься — никто не заметит. Как думаете, через сколько времени он изменится? Не пройдет и трех месяцев, как он тоже научится тянуть время. Дело не в том, что вы наняли неподходящего человека, а в том, что ваша система «испортила» его.

И наоборот, в вашей команде есть один старый хитрец, который изначально любил извлекать выгоду и уклонялся от работы, когда только мог. Но в вашей компании действует правило: каждую неделю проводятся совещания по итогам недели, на которых открыто обсуждается, кто что сделал; тех, у кого высокий уровень удовлетворенности клиентов, публично хвалят; а кто ленился — это ясно видно по данным. Он понял, что так больше не пройдет, и тоже начал работать. Дело не в том, что у него проснулась совесть, а в том, что ваша система «заставила» его исправиться.

В «Дао-де-цзине» сказано: «Управлять большой страной — все равно что жарить мелкую рыбку». Управлять большой организацией — это как жарить мелкую рыбку: нельзя беспорядочно переворачивать. Когда система стабильна, люди естественным образом следуют ей.

3. Почему даже самому выдающемуся руководителю нужна система?

Вы считаете себя очень способным. Да, вы действительно способны. Вы умеете налаживать отношения с крупными клиентами, с поставщиками, решать самые сложные проблемы. Но каким бы способным вы ни были, в сутках всего 24 часа. Каким бы способным вы ни были, всегда найдутся области, в которых вы не разбираетесь. Каким бы способным вы ни были, вы тоже устаете.

Насколько большую компанию вы сможете построить в одиночку? Максимум — на несколько десятков миллионов. Чтобы достичь оборота в несколько сотен миллионов или миллиардов, вам необходима система. Дело не в вас одном, а в том, что группа людей сотрудничает, следуя единым правилам. Система дает вам три вещи, которые вы не можете дать себе сами:

Усиление ваших способностей: ресурсы одного человека ограничены, а в системе вы можете использовать ресурсы всех участников. Вы помогаете другим, а другие помогают вам

Компенсирует твои слабые стороны: в том, что тебе не удаётся, тебе помогут те, кто в системе в этом силен. В том, чего ты не знаешь, тебя научат те, кто в системе в этом разбирается.

Поддерживает вас в сложные моменты: когда у вас не всё получается, участники системы протянут вам руку помощи; когда вы теряетесь, они укажут вам путь.

Ключевая способность руководителя заключается не в том, насколько он сам способен, а в том, чтобы превратить «способность» в «воспроизводимость». Превратите свой опыт в процессы, процессы — в правила, правила — в привычки, а привычки — в культуру. В этом и заключается построение системы.

В «Искусстве войны» Сунь-цзы говорится: «Управлять многими так же легко, как управлять немногими, — в этом заключается секрет». Управлять большим количеством людей так же легко, как и небольшим, благодаря «секрету» — то есть разделению обязанностей, процессам и правилам.

4. Почему руководитель должен войти в систему ЕТЕ?

Подумайте сейчас о своём кругу общения или о тех кругах, которые вы знаете. Не так ли бывает: сначала все оживлённо общаются, а через некоторое время никто уже не говорит? Кто-то хочет помочь, но не знает, с чего начать; кто-то хочет извлечь выгоду, но никто не контролирует ситуацию. Это и есть результат отсутствия системы.

Система ЕТЕ — это «операционная система круга общения», специально разработанная для руководителей. Она поможет вам решить четыре самые головные проблемы:

Проблема № 1: сообщество держится только на вас одном, и вы изнуряетесь.

ЕТЕ предоставляет вам «три должности и шесть руководителей» — у каждого есть своя задача, и на каждую задачу найдется исполнитель. Вам не нужно следить за всем каждый день — круг работает самостоятельно.

Проблема № 2: в кругу нет правил, царит хаос.

ЕТЕ предлагает вам «три красные линии» — как поступать в случае опоздания, отказа в помощи или переманивания сотрудников. Правила прозрачны, и вам не придется играть роль «плохого парня».

Проблема № 3: Участники круга не знакомы друг с другом, поэтому не могут помочь друг друга.

ЕТЕ предлагает вам «пять важных задач» — еженедельные собрания, еженедельные встречи в парах, еженедельное оказание помощи. Доверие не завоевывается за столом с выпивкой, а формируется благодаря четким процессам.

Проблема № 4: Круг существует уже полгода, но результатов нет, и у всех пропадает уверенность.

ЕТЕ предлагает вам «отслеживание данных» — кто оказал сколько помощи, кто получил сколько рекомендаций, сколько сделок было заключено. Данные говорят сами за себя, не нужно гадать.

В «Дао-де-цзине» сказано: «Высший мудрец, услышав о Дао, усердно и следует ему». Настоящий дальновидный руководитель, увидев что-то хорошее, сразу же пробует это на практике.

Заключительная фраза

Босс, дело не в том, что вам не нужна система. Дело в том, что вы ещё не встретили систему, которая по-настоящему понимает вас. Система ЕТЕ не просто научит вас нескольким приёмам — она изменит ваш образ жизни.

Раньше вы всё тянули на себе в одиночку, а теперь вам помогает целая команда. Раньше вы не могли контролировать всё, а теперь это делают правила. Раньше вы были так измотаны, что хотели закрыть магазин, а теперь можете уехать в командировку на месяц и, вернувшись, обнаружить, что показатели выросли. Это не сон. Это система.

Ссылки на три классических произведения

Вопрос участника: Система ЕТЕ явно представляет собой методологию современного делового круга, так зачем же в ней цитируются такие классические тексты, как «Искусство войны Сунь-цзы», «Дао-де-цзин» и «Внутренний канон Желтого императора»? Это для того, чтобы показаться образованными? Или просто для того, чтобы набрать нужный объем текста?

Ответ ЕТЕ: Ни то, ни другое. ЕТЕ цитирует эти классические тексты, потому что эти три классических произведения как раз соответствуют трём фундаментальным вопросам построения кругов: как их создавать? как в них жить? и как долго они будут существовать?

На протяжении нескольких тысяч лет никто не смог раскрыть эти три вопроса так глубоко, как они. Наступила эра искусственного интеллекта, технологии изменились, но человеческая природа осталась прежней, а законы — неизменными.

Еще важнее то, что сообщество ЕТЕ — это не просто «место для ведения бизнеса». Это бизнес-додзё, место духовного совершенствования, где через «ложное» достигается «истинное». Вы приходите сюда не для того, чтобы получить заказ, а для того, чтобы, используя события сообщества, совершенствовать свой дух. Вы притворяетесь, что каждую неделю посещаете встречи, притворяетесь, что знакомите людей друг с другом, притворяетесь, что отдаете, не ожидая ничего взамен — и если притворяться достаточно долго, вы станете настоящим. Вот что значит «достигать истинного через ложное».

1. «Искусство войны Сунь-цзы»: создание широкого делового «додзё» — построение круга

«Искусство войны Сунь-цзы» посвящено ведению войн. Но в ведении войн и в построении круга общения лежит одна и та же базовая логика: от того, как вы его организуете, зависит, насколько крупную победу вы сможете одержать.

В начале «Искусства войны Сунь-цзы» говорится о «пяти факторах»: Дао, Небеса, Земля, Полководец, Закон. Канва позиционирования кругов ЕТЕ — это и есть эти пять факторов.

«До» — это причина существования вашего круга;

Небеса — это то, насколько подходящим является текущий момент;

«Место» — это границы вашего круга;

«Полководец» — это то, кого вы привлекаете к совместному созданию сообщества;

«Метод» — это ваши правила и инструменты.

Без «Искусства войны Сунь-цзы» вы создаете сообщество, полагаясь на интуицию. Сегодня привлекаете нескольких человек, завтра устанавливаете несколько правил, а послезавтра снова их меняете. Сообщество похоже на рассыпанный песок, у него нет каркаса. «Искусство войны Сунь-цзы» даёт вам этот каркас. Оно говорит вам: прежде чем приступить к планированию, сначала тщательно обдумайте эти пять аспектов. Определив эти пять аспектов, вы определите масштаб сообщества. Вы будете знать, насколько масштабную битву вам предстоит вести, и где находится ваше поле боя.

«Искусство войны Сунь-цзы» также гласит: «Сто сражений и сто побед — это не высшее из высшего; заставить врага сдаться без сражения — вот высшее из высшего».

Высшая степень победы — это не сто сражений и сто побед, а то, что противник сдаётся, не дожидаясь начала сражения. В деловых кругах высшая степень конкуренции — это не борьба за цены и клиентов на рынке, а «победа без сражения» через свои круги влияния. Если вы входите в круг, другие не осмелятся вас недооценивать; ваши знакомые из круга распространены по всей отрасли, и возможности естественным образом приходят к вам. Вам не нужно «сражаться», вам нужно просто «быть».

Создавая круг влияния, вы делаете именно то, что подразумевает «покорять врага без сражения». Если вы не читали «Искусство войны Сунь-цзы», вы не поймёте, насколько это высокий уровень.

«Искусство войны» Сунь-цзы также говорит о «силе». «Умелый полководец ищет преимущество в силе, а не винит людей». Хороший полководец не придирается к солдатам, а создает потенциал. Пять основных задач ЕТЕ: встречи в парах, посещение конференций, предоставление рекомендаций, приглашение знакомых, участие в обучении — все это и есть создание «силы». Вода, дерево, огонь, земля и металл взаимно подпитывают друг друга; когда потенциал нарастает, вам не нужно подталкивать — круг начинает вращаться сам по себе.

Итак, «Искусство войны Сунь-цзы» придаёт ЕТЕ «широту». Оно рассказывает, как выстраивать круги общения, как позиционироваться и как побеждать в конкуренции без сражения. Без него ЕТЕ было бы лишь набором «операционных методов», лишённым стратегической высоты.

2. «Дао-де-цзин»: управление духовным центром высокого уровня — мировоззрение участников

«Дао-де-цзин» — это трактат о Дао. Дао — это не мистическая философия, а закон.

Путь Неба — неустанное самосовершенствование. «Путь Неба — энергичен; благородный человек неустанно совершенствуется». В кругах ЕТЕ Путь Неба воплощается в «усердии» при выполнении пяти важнейших задач: еженедельные встречи в парах, еженедельное участие в собраниях, еженедельные рекомендации — не однократно, а неделя за неделей. Путь Неба не допускает лени, и вы тоже не должны. Подражая «неустанности» Пути Неба, вы достигаете истинного совершенства через практику.

Путь Земли — «Глубокая добродетель несет все». Земля несет все сущее, не выбирая и не отбирая. В кругу ЕТЕ Путь Земли воплощается в «присутствии» на собраниях. Ваше стабильное присутствие поддерживает целостность и энергию собрания. Если вас нет, земля расколется. Глубокая добродетель — это не одно потрясающее пожертвование, а бесчисленные простые «я здесь».

Путь Человека — это милосердие, бережливость и скромность.

Милосердие — это забота о других. Когда ты даёшь рекомендацию, ты не просто выполняешь задание, а искренне хочешь помочь человеку.

Бережливость — это отсутствие расточительства. Не тратьте впустую время других людей, не растрачивайте ресурсы сообщества. Ваша «лифтовая речь» должна быть точной, а ваши рекомендации — уместными.

Скромность — это умение поставить себя на одно уровень с другими. Вы не выставляете себя выше других, а сами предлагаете встретиться за чашкой чая вдвоём и спрашиваете: «Чем я могу тебе помочь?».

В «Дао-де-цзине» сказано: «Высшее добро подобно воде: вода приносит пользу всем вещам, но не борется». Принцип ЕТЕ «давать, не ожидая взамен» происходит именно отсюда. Многие деловые круги не могут развиваться, потому что все «борются»: за клиентов, за ресурсы, за заслуги. В результате этих бесконечных споров круг распадается. «Дао-де-цзин»

учит: только не соревнуясь, можно победить. Помогая другим, вы получаете помощь в ответ; отдавая, вы получаете вознаграждение. Это не мораль, а закон.

В «Дао-де-цзин» сказано: «Чем больше ты делаешь для других, тем богаче становишься сам; чем больше ты даешь другим, тем больше получаешь сам». Чем больше ты делаешь для других, тем богаче становишься сам; чем больше ты даешь другим, тем больше получаешь сам. Каждая из пяти основных задач ЕТЕ связана с «деланием для других» и «дарением другим». Ты делаешь это не для того, чтобы «получить», а для того, чтобы «стать». Стать тем, кто готов отдавать.

В «Дао-де-цзин» сказано: «Меньше — значит получить, больше — значит запутаться». Почему количество участников круга ограничено 50–75 людьми? Не потому, что чем больше, тем лучше. Если людей много, вы не сможете всех узнать, доверие размывается, и это, наоборот, приводит к заблуждению. Если людей мало, ресурсов не хватает, и их становится меньше. 50–75 человек — это как раз то, что нужно.

Без «Дао-де-цзин» ЕТЕ — это просто набор «методов». Вы умеете ими пользоваться, но у вас нет широкого кругозора. Вы не понимаете, зачем «отдавать, не ожидая взамен», и зачем «не бороться». Вы знаете, как действовать, но не знаете, зачем. С «Дао-де-цзин» ЕТЕ обретает «высоту». Кругозор участников расширяется, а потолок круга прорывается.

3. «Внутренний канон Желтого императора»: продлить жизнь сообщества — продолжительность существования «дао-цана»

«Внутренний канон Желтого императора» посвящён здоровью человеческого организма. Но сообщество — это тоже живой организм. Оно может болеть, стареть и умереть. «Внутренний канон Желтого императора» рассказывает, как продлить жизнь этого живого организма.

В «Внутреннем каноне Желтого императора» говорится: «Если болит — значит, проход заблокирован; если проход открыт — значит, боли нет».

Вы наверняка слышали эту фразу. Если где-то в теле болит, это означает, что в этом месте меридианы заблокированы. Если проход восстанавливается, боль проходит. То же самое и с кругом общения. Если в круге общения что-то «болит»: мало рекомендаций, низкая посещаемость, не удается удержать новых участников — это означает, что там «проход заблокирован». Что именно заблокировано? Циркуляция пяти важных задач нарушена.

Если «вода» не течет, никто не организует встречи в парах, и доверие не циркулирует.

Если «Дерево» не работает, никто не приходит на обучение, и уровень знаний не повышается.

Когда не циркулирует «Огонь», никто не приглашает знакомых, и в круге нет новой крови.

Когда «земля» не «течет», на собраниях никто не появляется, а фундамент становится неустойчивым.

Когда «Металл» не проходит, никто не дает рекомендаций, и ценность не циркулирует.

Вам не нужно «лечить боль». Вам просто нужно найти, где «затор», и устранить его. Отслеживание данных по пяти ключевым задачам ЕТЕ — это ваша «карта меридианов». Если показатели по какой-либо задаче снижаются, именно там и находится «затор». Совещание «Три чиновника» — это ваш «специалист по иглоукаливанию»: он обнаруживает проблему, вводит иглу, пропускает энергию — и боль уходит.

В «Внутреннем каноне Желтого императора» излагаются принципы «иглоукалывания». Иглоукалывание не лечит болезнь напрямую. Оно стимулирует акупунктурные точки, прочищает меридианы и позволяет телу самовосстанавливаться. Пять ключевых задач ЕТЕ также не приносят вам заказы напрямую. Они прочищают меридианы ваших кругов общения, позволяя доверию течь само по себе и ценности возникать самостоятельно.

Ваша рекомендация — это как укол иглой. После этого укола меридианы двух людей прочищаются. Они заключают сделку, и доверие начинает циркулировать. Вам не нужно делать ничего больше. Вам просто нужно продолжать «делать уколы»: по 2 рекомендательных листа в неделю и по 2 встречи «вдвоём» в неделю. Сделайте достаточно уколов — и меридианы прочистятся. Как только они прочистятся, круги перестанут «болеть».

В «Внутреннем каноне Желтого императора» говорится о «взаиморождении пяти элементов». Вода, Дерево, Огонь, Земля и Металл — только в цикле их взаиморождения жизнь может продолжаться. Пять основных задач ЕТЕ — встречи в парах (Вода), участие в обучении (Дерево), приглашение знакомых (Огонь), посещение конференций (Земля) и предоставление рекомендаций (Металл) — разработаны именно в соответствии с принципом взаиморождения пяти элементов. Если вода не увлажняет, дерево не растёт; если дерево не растёт, огонь не разгорается; если огонь не разгорается, земля не становится плодородной; если земля не становится плодородной, металл не образуется; если металл не образуется, вода снова ослабевает. Не понимая Пяти элементов, вы не поймёте, «почему ни одна из пяти задач не может быть упущена».

В «Внутреннем каноне Желтого императора» говорится: «Лучший врач лечит болезнь до её появления». Лучший врач — тот, кто излечивает человека ещё до того, как он заболит. Пять совещаний ЕТЕ, включая заседание «Трёх должностных лиц по принятию решений», а также отслеживание данных — это и есть «лечение до возникновения болезни». Вы не ждёте, пока в круге возникнут проблемы, чтобы потом тушить пожар, — вы заранее, с помощью данных, выявляете, «по каким из важнейших задач показатели снижаются», а затем устраняете проблему, прежде чем она перерастёт в кризис. Без «Внутреннего канона Желтого императора» вы будете только тушить пожары; с ним же вы будете предотвращать их возникновение.

В «Внутреннем каноне Желтого императора» говорится о «равновесии инь и янь». Слишком большое или слишком малое количество участников в круге — это «нарушение равновесия инь и янь». Слишком мало людей — одинокое инь не рождает; слишком много людей — одинокое янь не растёт. 50–75 человек — это «точка равновесия инь и янь», которую нашла ЕТЕ. Если вы не понимаете инь и янь, вы не поймёте, «почему не всегда больше — значит лучше».

Без «Внутреннего канона Желтого императора» у ЕТЕ есть только «ширина» и «высота», но нет «длины». Вы знаете, как построить широкий круг и как управлять кругом с широким кругозором, но ваш круг просуществует недолго. Через три или пять лет он распадется. С «Внутренним каноном Желтого императора» жизнь круга продлится. Вы знаете, как заставить его вращаться постоянно — десять, двадцать, пятьдесят лет.

Духовное совершенствование через поле: ЕТЕ — это коммерческое место для духовных практик

Вопрос участника: Я пришёл в ЕТЕ, чтобы заниматься бизнесом, а вы говорите, что это «место для духовного совершенствования». Не слишком ли это абстрактно?

Ответ ЕТЕ: Нет, это не абсурдно. Потому что всё, что вы здесь делаете, — это «использование ложного для достижения истинного».

Вы делаете вид, что каждую неделю посещаете собрания — если долго притворяться, вы станете пунктуальным и надежным человеком.

Вы притворяетесь, что даёте людям рекомендации — притворяйтесь достаточно долго, и вы станете человеком, готовым помочь.

Вы притворяетесь, что даете, не ожидая ничего взамен — и если притворяться достаточно долго, вам действительно станет всё равно на вознаграждение.

Вы не пытаетесь сознательно «совершать духовную практику». Вы просто выполняете пять важнейших дел. Но, выполняя их, вы меняетесь. Ваш кругозор расширяется, ваше сердце становится более открытым, а круг общения — более живым.

В «Внутреннем каноне Желтого императора» сказано: «Если дух сосредоточен внутри, откуда может прийти болезнь?» Ваш дух сосредоточен на вас самих, на выполнении пяти важнейших дел и на том, чтобы давать, не ожидая ничего взамен. Тогда боль не придет. Тогда ваш круг общения не заболеет.

Вот что такое «дао-чао» ЕТЕ. Вы пришли не для того, чтобы «учиться», а для того, чтобы «делать». Делая это, вы становитесь тем, кем должны быть.

Три классических текста, три измерения, одно место практики

Классика

Основной вклад

Решаемые проблемы

Ключевые цитаты

«Искусство войны Сунь-цзы»

Структура

Как создать многогранную бизнес-платформу

Покорить врага без сражения —

— это высшее из всех достижений

«Дао-де-цзин»

Концепция

Как управлять духовным центром высокого уровня

Путь Неба — это неустанное самосовершенствование,

путь Земли — в добродетели, несущей все сущее,

а путь человека — в милосердии, бережливости и скромности

«Внутренний канон Желтого императора»

Продолжительность жизни

Как продлить жизнь даоского центра

Если болит — значит, проход заблокирован; если проход свободен — значит, боли нет; великий врач лечит болезнь до её появления;

Взаимоподдержка пяти элементов

Ширина позволяет побеждать без сражений, высота — избегать внутренних тренировок, а длина — жить долго. Только при наличии всех трех измерений ваш круг ЕТЕ станет полноценным бизнес-пространством — местом, где вы сможете «использовать ложное для достижения истинного» и «использовать дела для самосовершенствования».

В «Дао-де-цзин» сказано: «Дао рождает Единое, Единое рождает Двойное, Двойное рождает Тройное, Тройное рождает все сущее». ЕТЕ использует три классических текста, чтобы породить все сущее в кругу. Это не притворная утонченность, а поиск корней. Только глубоко укоренившись, дерево может вырасти высоко и жить долго.

Вы спросите, зачем цитировать классиков? Потому что эти три классических произведения на протяжении нескольких тысяч лет остаются непревзойденными. Даже с появлением ИИ они по-прежнему остаются верными. Ваш бизнес будет меняться, отрасль будет меняться, но человеческая природа не изменится, законы останутся прежними.

ЕТЕ — это воплощение этих трёх законов в сфере бизнеса.

8 основных стратегий

8 основных стратегий ЕТЕ, от продукта до развития, формируют полноценную конкурентоспособность предприятия. Это также панорамный подход системы ЕТЕ к управлению биз-

несом в рамках сообщества. Они взаимодополняют работу сообщества: сообщество помогает вам восполнять ресурсы, привлекать клиентов и строить бренд; в свою очередь, только если ваш продукт, команда и маркетинг на высоте, сообщество сможет существовать устойчиво.

Вопрос участника: Помимо помощи в создании сообщества и взаимной поддержки, может ли система ЕТЕ помочь нам навести порядок во внутренних делах компании?

Ответ ЕТЕ: Да.

Миссия ЕТЕ — **способствовать установлению эффективных деловых стратегических партнерских отношений между высококлассными предпринимателями**, поэтому ЕТЕ разбивает управление предприятием на 8 базовых стратегий. Каждый из этих 8 направлений является неотъемлемой частью предприятия. Если все восемь сильны — сильна и компания; если одно слабо — у компании появляется уязвимое место.

Поэтому, присоединившись к ЕТЕ, вам сначала нужно четко определить, в чем заключаются ваши стратегические задачи и какие связи вам необходимы для их скорейшей реализации. Затем громко озвучьте, какие связи вам нужны, используя «лифтовую речь», и члены сообщества естественным образом приведут нужных людей к вам.

1. Продукты/услуги/НИОКР — основа существования предприятия

Главная причина существования компании — то, что у вас есть что-то, что помогает другим решать проблемы. Продукт — это ваши «пули», услуги — ваше «прицеливание», а НИОКР — ваш «арсенал».

- **Продукт:** что вы продаете? Какие проблемы он решает? Чем он отличается от продуктов других компаний?

- **Услуги:** какой опыт вы предоставляете? Вернутся ли клиенты после использования ваших услуг? Порекомендуют ли они вас другим?

- **Разработка:** будет ли ваш флагманский продукт сегодня оставаться таковым через три года? Что вы подготовили на будущее?

Без продукта нет ничего. Если продукт плохой, ничего не удержится. Если продукт не развивается, ничего не вырастет.

В «Дао-де-цзине» сказано: «Дерево, которое можно обхватить двумя руками, рождается из крошечной почки». Даже самая большая компания начиналась с одного продукта. Ваш продукт — это та самая «крошечная почка». Только укоренившись глубоко, дерево сможет вырасти высоко.

2. Команда: вы не сражаетесь в одиночку

Один человек может идти быстро, но только группа людей сможет пройти дальше. Команда — это ваши «руки, ноги» и «мозг». У вас одного в сутки только 24 часа; у вас с командой — несколько сотен часов.

- **Подбор персонала:** вы ищете «того, кто приходит на работу», или «того, кто приходит работать»? За тем, кто приходит на работу, вы следите; тот, кто приходит работать, следит за собой сам.

- **Обучение:** вы научили его навыкам? Вы давали ему обратную связь? Вы помогли ему расти?

- **Удержание сотрудников:** почему хорошие сотрудники остаются? Не потому, что вы платите больше всех, а потому, что здесь у них есть возможность роста, уважение и будущее.

В «Искусстве войны» Сунь-цзы говорится: «Полководец — это мудрость, верность, доброта, отвага и строгость». Необязательно, чтобы каждый человек обладал всеми пятью добродетелями, но ваша команда должна обладать ими в совокупности. Мудрый предлагает идеи, верный соблюдает правила, добрый завоевывает сердца людей, отважный осваивает рынок, а строгий контролирует риски.

3. Клиенты — источник существования предприятия

Без клиентов предприятие — ничто. Клиент — это не «человек, который покупает у вас товары», а «человек, которому вы помогли и который готов заплатить вам за это».

- Кто ваши клиенты? Не «все», а та группа людей, «которая больше всего в вас нуждается, готова заплатить и с наибольшей вероятностью совершит повторную покупку». Чем уже целевая аудитория, тем точнее будет результат.

- Чего хочет клиент? Не «вашего продукта», а решения своих собственных проблем. Вы продаете не сверло, а отверстие в стене. Вы продаете не рекламные материалы, а возможность быть замеченным.

- Откуда берутся клиенты? Три основные маркетинговые стратегии ЕТЕ: «романтическая», «сарафанное радио» и «незаметная». Клиентов не нужно «преследовать» — их нужно «привлекать».

В «Дао-де-цзине» сказано: «У мудреца нет постоянного сердца, он принимает сердце народа за своё собственное». То же самое и в бизнесе: ваше сердце должно быть сердцем клиента. Что он думает — то и делайте; что ему больно — то и лечите.

4. Маркетинг: как дать о себе знать клиентам

Каким бы хорошим ни был продукт, если о нём никто не знает, он равен нулю. Маркетинг — это не «обман», а «информирование нужных людей о том, что у вас есть правильное решение».

- «Лифтовый» маркетинг: заставить людей быстро запомнить ваши особенности и стать темой для разговоров.

- Маркетинг «по-любовному»: от знакомства до влюбленности — построение глубокого доверия. Не вы гонитесь за ним, а заставляете его захотеть приблизиться к вам.

- Маркетинг «по сарафанному радио»: пусть клиенты говорят за вас. Сто ваших слов не стоят одного его слова. А одно его слово не стоит одного слова человека, который воспользовался вашими услугами.

- «Незаметный» маркетинг: высшая степень мастерства в маркетинге — это когда люди не чувствуют, что вы занимаетесь маркетингом. Вы просто делаете своё дело, а не продаёте; вы помогаете людям, а не продаёте товар.

В «Искусстве войны» Сунь-цзы говорится: «Покорить врага без сражения — это высшее из всех искусств». Лучший маркетинг — это когда вам не нужно заниматься маркетингом, а клиенты сами идут к вам.

5. Бренд — чтобы клиенты запомнили вас

Маркетинг позволяет клиентам «узнать» о вас, а бренд — «запомнить» вас. Маркетинг — это «разовое» явление, а бренд — «долгосрочное».

- Бренд — это не логотип, не слоган и не упаковка. Бренд — это «впечатление», которое вы производите на клиентов. Какие слова они используют, говоря о вас? «Надёжный»? «Профессиональный»? «Дорогой»? «Хвастун»?

- Как создать бренд? Не с помощью рекламы, а благодаря каждому выполненному заказу. Вы обслужили клиента, он остался доволен — ваш бренд получает один балл. Вы его разочаровали — ваш бренд теряет десять баллов.

- Ценность бренда: если у вас есть бренд, клиенты сами ищут вас; если бренда нет, вам приходится искать клиентов. Имея бренд, вы можете устанавливать более высокие цены; без бренда вам приходится конкурировать только по цене.

В «Дао-де-цзине» сказано: «Имя, которое можно назвать, — не вечное имя». Название вашего бренда — это не просто несколько иероглифов, это место в сердце клиента. Если это место упрочено, никто не сможет его отнять.

6. Привлечение финансирования — «боеприпасы» для предприятия

Привлечение финансирования — это не «обращаться за деньгами, когда они закончились», а «привлечь средства, когда они вам не нужны, чтобы подготовиться к будущему».

- Зачем привлекать финансирование? Не для того, чтобы просто выжить, а для того, чтобы развиваться быстрее. Пока другие медленно растут за счёт собственных средств, вы используете силу капитала, чтобы ускорить свой рост.

- Чьи деньги? Смотрите не только на деньги, но и на людей, стоящих за ними. Деньги, приносящие ресурсы, ценнее, чем просто деньги. Деньги, помогающие вам выйти на рынок, ценнее, чем деньги, которые просто дают долю в компании.

- Когда привлекать финансирование? В самый лучший для вас момент. У вас есть данные, команда, рост — и тогда вы ищете деньги, а деньги сами идут к вам. В самый худший момент никто не рискнет дать вам деньги.

В «Искусстве войны» Сунь-цзы говорится: «Тот, кто много рассчитывает, побеждает; тот, кто мало рассчитывает, терпит поражение». Привлечение инвестиций — это не дело спонтанных решений, а результат тщательных расчётов. Чётко рассчитайте, сколько вам нужно, какую долю вы отдадите и как будете использовать эти средства. Если вы рассчитали больше, чем нужно — вы выиграли; если меньше — вы проиграли.

7. Ресурсы: кого вы знаете и кто знает вас

Ресурсы — это не ваши «активы», а «силы, которыми вы можете распоряжаться». У вас есть деньги, но вы не можете купить определённые ресурсы; у вас есть команда, но нет определённых связей. Ресурсы — это ваш «рычаг».

- Какие у вас есть ресурсы? Перечислите все: связи, каналы, информацию, технологии, поддержку бренда. Если вы не составите список, вы не поймёте, насколько вы богаты.

- Каких ресурсов не хватает? Чаще всего вам не хватает того, в чём вы наименее сильны. Если вы не разбираетесь в технологиях, вам нужны технологические ресурсы; если у вас нет каналов сбыта, вам нужны ресурсы в этой сфере. Сообщество ЕТЕ — это место, где вы можете восполнить свои пробелы в ресурсах.

- Как использовать ресурсы? Речь идет не о «заимствовании», а об «обмене». Ты даёшь мне, я даю тебе. Ты помогаешь другим, другие помогают тебе. Принцип ЕТЕ «давать, не ожидая взамен» — это базовая логика движения ресурсов.

В «Дао-де-цзине» сказано: «Чем больше даёшь людям, тем больше у тебя самого; чем больше делишься с людьми, тем больше у тебя самого». Неиспользованные ресурсы — это стоячая вода; циркулирующие ресурсы — это текущая вода. Отдавая, ты, напротив, получаешь ещё больше.

8. Развитие: будет ли то, чем занимается компания сегодня, полезно через три года?

Многие компании гибнут не сегодня, а из-за того, что у них «нет завтра». Развитие — это не стремление заработать чуть больше сегодня, а стремление к тому, чтобы через три года компания осталась на плаву и стала ещё больше.

- Стратегия: кем вы хотите стать через три года? Эта цель определяет, чем вы занимаетесь сегодня. Без цели на три года то, что вы делаете сегодня, — это просто разрозненные усилия.

- Система: вы полагаетесь на людей или на систему? Если на людей — вы измотаетесь; если на систему — вам будет легко. Система ЕТЕ сама по себе помогает вам создать «самоуправляемую» систему.

- Итерация: будут ли ваши сегодняшние методы работать через три года? Будет ли на ваш сегодняшний продукт спрос через три года? Будет ли ваша сегодняшняя сеть контактов по-прежнему функционировать через три года? Итерация — это не просто «небольшие изменения», а «непрерывная эволюция».

В «Внутреннем каноне Желтого императора» сказано: «Великий врач лечит болезнь до её появления». Развитие — это и есть «лечение болезни до её появления». Не ждать, пока заболеешь, чтобы лечиться, а укреплять здоровье, пока ещё не болен. Не думать «что делать», когда уже близка смерть, а думать «как прожить дольше», пока ещё жив.

Восемь основных стратегий — ни одна не может быть пропущена

8 стратегий

Ключевой вопрос

Оценка по 10-балльной шкале

Продукты/услуги/НИОКР

Чем вы можете помочь людям?

Команда

Кто работает с вами?

Клиенты

Кому вы помогаете?

Маркетинг

Как клиенты узнают о вас?

Бренд

Как клиенты вас запоминают?

Финансирование

Сколько у вас ресурсов?

Ресурсы

Сколько сил вы можете мобилизовать?

Развитие

Где вы будете через три года?

В «Искусстве войны» Сунь-цзы говорится: «Все эти пять факторов известны каждому полководцу; тот, кто их знает, побеждает, а тот, кто их не знает, терпит поражение». Эти восемь пунктов известны каждому предпринимателю, но победу одерживает только тот, кто действительно их реализует.

А теперь возьмите лист бумаги и нарисуйте приведенную выше таблицу. Поставьте себе оценки. Где у вас самая низкая оценка? Исходя из стратегического плана руководителя, сосредоточьтесь именно на этом направлении.

Системная теория ЕТЕ

Одна из важных причин, по которой китайская нация существует уже пять тысяч лет, заключается в том, что наша культура всегда воспринимала мир и наводила порядок в себе в рамках концепции «Пяти элементов (hang)». На микроуровне гармония пяти внутренних органов обеспечивает здоровье тела, а на макроуровне сочетание пяти добродетелей — благополучие государства. Мышление в терминах «Пяти элементов» — это уникальная для китайцев «системная теория».

Система ЕТЕ внедряет мудрость Пяти элементов в «круги» не ради притворной утонченности, а исходя из простого осознания: понимание жизни китайцами является именно тем фундаментальным законом, который сегодня обеспечивает здоровое функционирование любой коммерческой организации. Как «живая, саморазвивающаяся коммерческая организация», ЕТЕ также нуждается в Пяти элементах для понимания собственного функционирования.

ния. Поэтому мы разработали для членов «кругов» пять постоянных задач, соответствующих Пяти элементам и пяти видам жизненной энергии:

Пять элементов

Пять основных задач

Функции в сообществе

Вода

Встречи в парах

Углубление отношений, укрепление доверия

Дерево

Участие в обучении

Расширение познаний, прорыв к вершинам

Огонь

Расширение круга знакомств

Распространение энтузиазма, обретение новой энергии

Земля

Присутствовавшие на заседании

Стабильное основание, на котором держится всё

Цзинь

Рекомендация

Реализация ценности, верность слову — как золото

Система ЕТЕ требует от каждого члена регулярно выполнять эти пять задач, руководствуясь ценностью «давать, не ожидая взамен», — только так члены сообщества смогут по-настоящему объединить ресурсы; только так круг общения сможет развиваться бесконечно и циркулировать здоровым и устойчивым образом. Как только этот цикл запущен, кругу общения больше не потребуется ежедневного подталкивания со стороны «управляющих» — он будет функционировать естественно и автоматически, подобно смене времен года.

Ни одно из этих пяти важных дел не является «великим делом», но каждое из них требует от участников постоянного и серьезного подхода. Они подобны пяти пальцам: по отдельности каждый выполняет свою функцию, а вместе они образуют кулак — кулак, способный завоевать себе место в мире бизнеса.

Сообщество ЕТЕ никогда не обещает «мгновенного обогащения» и не обещает, что «крутые боссы поднимут вас на вершину». Оно обещает только одно: если вы будете выполнять эти пять важных задач и превратите их в привычку, вы обязательно станете человеком, которому больше доверяют и которому больше доверяют важные дела. А доверие — это самая дефицитная и самая ценная валюта нашего времени.

Почему именно эти пять вещей? Не потому, что это «правила, переданные предками», и не потому, что «так поступают все». А потому, что они соответствуют **фундаментальным законам развития сетевых связей**.

Пятая из пяти важных задач — «предоставление рекомендаций». Обычно рекомендации делятся на две категории: рекомендации «бизнес-возможностей» и рекомендации «контактных ресурсов». Что из этого ценнее? Ответ, безусловно, — контактные ресурсы. Ведь ресурсы — это люди, а не вещи.

1. Что такое ресурсы?

Эти четыре слова — «интеграция ресурсов» — уже используются до износа, но тех, кто действительно способен интегрировать ресурсы, крайне мало. Этот вопрос заслуживает глубокого размышления, и, конечно же, ответ можно найти в следующем анализе.

ЕТЕ делит источники ресурсов на два вида: природа и общество.

Природа дарит нам: полезные ископаемые, водные ресурсы, землю, воздух... Все это — дары природы.

Общество даёт нам: капитал, технологии, информацию, каналы сбыта... Все это создано руками человека.

Но независимо от того, о каких ресурсах идет речь, подумайте внимательно: в чьих руках они в конечном итоге находятся? Полезные ископаемые находятся в руках владельцев рудников, капитал — в руках инвесторов, технологии — в руках инженеров, каналы сбыта — в руках дистрибьюторов.

В конечном счёте, ресурс — это не вещь и не событие, а человек.

Если вы знакомы с владельцем рудника, у вас есть шанс получить руду. Если вы знакомы с инвестором, у вас есть шанс получить капитал. Если вы знакомы с инженером, у вас есть шанс получить технологии. Поэтому определение «ресурса» по версии ЕТЕ состоит всего из четырёх слов: «управление связями».

2. На какие связи стоит тратить время и силы?

У каждого из нас в сутки ровно 24 часа — ни больше, ни меньше. Разница между мастером своего дела и обычным человеком заключается не в том, кто из них трудится усерднее, а в том, на кого он тратит своё время.

ЕТЕ очень четко разбивает этот вопрос на составляющие. Давайте сначала посмотрим на одну статистику: в вашей телефонной книге, возможно, есть несколько сотен или даже тысяч контактов. Но количество людей, с которыми вы действительно общались в течение последних трех месяцев, не превышает 150. Этих 150 человек ЕТЕ называет «знакомыми незнакомцами». Вы знаете его, он знает вас, но вы не знаете друг другаааа глубоко и редко помогаете друг другаау. Это называется слабыми связями.

А среди этих 150 человек тех, с кем вы общаетесь особенно часто и о ком первым вспоминаете, когда что-то происходит, не будет больше девяти человек. Эти девять человек — это «сильные связи».

Кто эти 9 человек? Возможно, это ваши родственники, партнеры, постоянные клиенты или лучшие друзья. Между вами не нужно соблюдать формальности, не нужно ничего объяснять — одного звонка достаточно, чтобы решить дело.

И вот возникает вопрос: на кого вам следует тратить своё время?

Умный человек «покупает» время других: он платит людям, чтобы те делали работу за него, освобождая себе время для более важных дел.

Обычный человек «продает» своё время: он обменивает свой труд и время на деньги — так поступает большинство людей.

Мудрец же «одалживает» время других. Благодаря налаживанию связей он в решающий момент использует в своих интересах время, ресурсы и способности, которые изначально принадлежали другим. Это не покупка и не продажа, а заимствование. А заимствование основано на доверии.

Поэтому ответ ЕТЕ таков: тратьте своё время на тех, с кем вы «превращаете слабые связи в крепкие», потому что большинство деловых возможностей исходит именно из слабых связей, а не из крепких. Крепкие связи слишком похожи на вас: информация и ресурсы в них пересекаются. А слабые связи соединяют разные круги, разную информацию и разные ресурсы. Клиента, которого вам представил человек из слабого круга знакомств, вы, скорее всего, никогда бы не встретили. Но слабые связи не помогут вам сами по себе — вы должны превратить их

в крепкие связи или, по крайней мере, в «почти крепкие связи», чтобы он, доверившись вам, был готов вас порекомендовать.

3. Как развивать сеть контактов?

Как превратить «слабые связи» в «крепкие»? С помощью обедов? Подарков? Поздравительных сообщений в WeChat по случаю праздников? Все это полезно, но недостаточно систематично. Вы заметите, что даже если вы десять раз пригласите человека на обед, он не обязательно вспомнит о вас, когда у него появится деловая возможность. Почему так происходит? Потому что между вами отсутствует одна вещь: общие правила и постоянное пространство взаимодействия. И здесь стоит упомянуть, почему нужно создавать свой собственный деловой круг

Во-первых, круг общения даёт вам повод «встречаться без повода».

Вам не нужно ломать голову над тем, «о чем с ним поговорить». Еженедельные встречи — лучший повод. Все собираются вместе на 90 минут: есть повестка дня, есть правила, есть вклад и есть результат. Вы повторно встречаетесь с одним и тем же человеком в определённое время и в определённом пространстве — так постепенно и растёт доверие.

Во-вторых, круг знакомых создает механизм, согласно которому «помогать другим — значит помогать себе».

Вне сообщества, когда вы помогаете кому-то, этот человек не обязательно поможет вам в ответ. Но в сообществе ЕТЕ есть правила, ведётся учёт, существует своя культура, и принцип «помогать без ожидания воздаяния» — не пустые слова, а система, обеспечивающая автоматический цикл «дарения». Сегодня вы помогаете ему найти клиента. Не потому, что вы что-то рассчитали, а потому, что само сообщество устроено именно так.

В-третьих, сообщество ЕТЕ предоставляет вам «фильтр» для отбора людей.

Вы хотите превратить тех 150 человек из круга слабых связей в 9 человек из круга сильных связей, но как понять, кто из них того стоит? В круге ЕТЕ действуют так: сначала приглашают человека, он участвует в нескольких встречах, получает несколько рекомендаций, и при этом наблюдают, как он относится к другим. Через три месяца становится очевидно, с кем стоит завязать тесные отношения. Вам не нужно гадать — время покажет.

Четвёртое: круг общения позволяет вам перейти от «управления связями» к тому, чтобы «вас управляли».

Это самый замечательный аспект. Когда вы просто «переходите из одного круга в другой», вы находитесь в чужом кругу и занимаете пассивную позицию. Когда же вы создаете собственный круг, вы становитесь его центром, и другие люди сами будут стремиться познакомиться с вами, помочь вам и порекомендовать вас. Вы не «управляете связями» — вы создаете систему, в которой ценность автоматически притекает к вам. Пусть это станет постоянным пространством, где вы встречаетесь, узнаете друг другааа, доверяете друг другаау и помогаете друг другаау.

4. 5 важных задач — это не «правила», а «путь»

Многие, присоединяясь к деловым кругам, больше всего не любят «правила». Но 5 ключевых задач ЕТЕ — это не ограничивающие вас правила, а путь, помогающий превратить слабые связи в крепкие.

Вам не нужно специально «заниматься» этим. Достаточно просто следовать этим пяти принципам:

- 1 Ежедневно встречаться вдвоём с двумя участниками круга;
- 2 Ежеквартально участвовать в ежемесячных тренингах ЕТЕ;
- 3 Ежемесячно приглашать двух ценных знакомых на встречу для общения со всеми участниками;
- 4 Ежедневно посещать собрание;

5 Ежедневно самостоятельно предлагать 2 контактов или деловых возможности. Остальное доверьте системе и времени. Через три месяца вы обнаружите, что те «знакомые незнакомцы», которые раньше просто лежали в вашей адресной книге, превратились в людей, которых вы готовы назвать «братьями».

Первое из пяти важных дел — встречи по двое. Почему это считается «мягким» действием?

Это не самая «жесткая» из пяти задач: здесь не требуется давать рекомендации или приводить новых людей, и, казалось бы, это не влияет на непосредственную отдачу от круга общения. Но это отправная точка для всех пяти задач, так же как вода является началом пяти стихий.

Мы не будем сначала говорить о том, «как договориться о встрече, как долго она должна длиться и о чём разговаривать». Сначала мы поговорим о том, почему именно это?

1. Почему не «групповой чат»?

Вы, возможно, думаете: раз мы и так видимся на еженедельных собраниях, зачем ещё договариваться о встречах один на один?

Потому что групповой чат и индивидуальная беседа — это две совершенно разные вещи.

На встрече с участием десяти, два десятка человек вы слышите «публичную версию» человека: его слова отшлифованы и подходят для всех слушателей. Маловероятно, что он поделится с вами своими настоящими тревогами, трудностями или расскажет, почему не удалось заключить последнюю сделку.

А индивидуальная беседа за чашкой кофе или чая — это «личная версия». Только вы и он. Он может сбросить защиту и сказать то, о чём неудобно говорить на собрании. Вы можете увидеть его мимику, интонацию, заметить, загораются ли его глаза, когда он упоминает того или иного клиента.

Доверие строится не на собраниях, а за их пределами.

Групповой чат — это «объявление», а беседа один на один — «открытое общение». Без открытого общения не бывает глубоких отношений.

2. Почему не онлайн?

В эпоху искусственного интеллекта многие считают, что видеозвёз также позволяет увидеться. Видео действительно эффективно, но в нём отсутствует одна вещь: ощущение совместного присутствия.

Вы сидите в его офисе, видите, как устроен его рабочий стол, как он разговаривает с сотрудниками, какие грамоты и фотографии висят у него на стене. Этих деталей не видно по видеосвязи. Но именно эти детали и являются основой для вашего суждения о том, «стоит ли доверять этому человеку».

Чтобы вода оставалась свежей, она должна течь. Встреча двух людей — это переход от «онлайна» к «офлайну», от «за экраном» к «за одним чайником». Это не сентиментальность, это человеческая природа. Так было две тысячи лет назад, так остается и сегодня.

3. Как личная встреча помогает превратить «слабые» отношения в «крепкие»?

Чтобы слабые отношения превратились в квази-крепкие, нужны три вещи: частые контакты, структурированное поведение и цикл взаимности.

Встречи вдвоём — это первый шаг:

1 Частые контакты: вам не нужно встречаться с одним и тем же человеком каждую неделю, но вы можете встречаться с разными людьми каждую неделю. Через месяц вы уже встретитесь один на один с четырьмя-пятью членами круга, и они перестанут быть «аватарами в группе», а станут «живыми людьми».

2 Структурированное поведение: встречи вдвоём не требуют сложной повестки дня, но у них есть «минимальная структура» — заранее оговариваемое время, место, небольшая тема

для обсуждения, отсутствие третьих лиц и отказ от обсуждения личной жизни других членов круга. Это гораздо надёжнее, чем просто «пообедаем, когда будет время».

3 Начало цикла взаимности: во время встречи вы узнаете о его потребностях, а на следующей встрече, услышав о возможности порекомендовать кого-то, вы первым делом подумаете о нём. И наоборот, он поступит так же. Взаимность начинается с понимания.

4. Распространённое заблуждение

Многие говорят: «Я не знаю, о чём говорить на встрече».

Это ложный вопрос. Вам не нужно готовить темы для разговора. Вам нужно сделать только одно: слушать. Слушайте, как он рассказывает о своем бизнесе, своих клиентах, своих трудностях, своих целях. А потом спросите: «Чем я могу тебе помочь?»

Именно в этой фразе заключается весь смысл встречи. Вы идёте не для того, чтобы что-то продать, а для того, чтобы понять и дать. Только поняв, вы поймете, как дать. А когда вы дадите, ваши отношения постепенно укрепятся.

5. Почему именно «вода»?

ЕТЕ соотносит пять элементов с пятью ключевыми задачами, и «встречи один на один» соответствуют элементу «Вода».

Свойства воды: увлажнение, текучесть, проникновение, питание.

1 Спускается вниз: вы не держитесь над людьми, а сами иницилируете контакт. Вода течёт вниз: если вы опуститесь ниже, то, напротив, сможете создать глубокое и обширное море доверия.

2 Течение: вы не застреваете в групповом чате, а перемещаетесь между участниками. Сегодня встречаетесь с А, на следующей неделе — с Б. Вода, которая не течёт, — это стоячая вода, а круг, в котором нет движения, — это застывший круг.

3 Проникает: доверие не устанавливается за одну встречу, а проникает постепенно, как вода в почву. Первая встреча — знакомство, вторая — понимание, третья — доверие, четвёртая, пятая... Чем больше встреч, тем крепче ваши отношения, прочные, как медная стена и железная стена.

4 Подпитка: каждая ваша встреча питает отношения. Дело не в том, чтобы что-то «получить», а в том, чтобы сами отношения стали более жизнеспособными.

Встреча вдвоём — это ваш активный шаг, как «полив». Без воды не смогут расти ни Дерево, ни Огонь, ни Земля, ни Металл.

Встреча вдвоём — это не «социальная обязанность», которую можно выполнять, а можно и не выполнять, а первая движущая сила, на которой растёт доверие во всём кругу общения.

Она превращает «общественных людей» из группового чата в «настоящих людей» в частной обстановке. Она превращает «имя» по ту сторону экрана в «друга» за чашкой чая. Она — вода, отправная точка всего роста.

Второй из пяти важных дел — участие в обучении. Почему это действие, относящееся к элементу Дерева?

Вам, возможно, покажется странным: в деловом кругу, где не занимаются ни деньгами, ни ресурсами, почему «обучение» включено в число постоянных приоритетных задач? Неужели все пришли сюда учиться?

«Участие в обучении» — это не опция, а обязательное условие.

1. Обучение — это не «посещение занятий», а «фокусировка»

Многие, услышав слово «обучение», сразу представляют себе лекции, конспектирование и экзамены. Но это в школе. Обучение в кругу ЕТЕ устроено иначе. Оно принимает самые разные формы, например: «образовательный момент» на еженедельном собрании, когда в течение всего 5 минут обсуждается один конкретный вопрос; это может быть реальный кейс, которым поделился один из участников; это может быть анализ успехов и неудач прошлой недели в

области рекомендаций под руководством наставника. Цель здесь не в том, чтобы вы «получали знания», а в том, чтобы вы сфокусировались.

На чём сосредоточиться? На языке, правилах, культуре и ритме этого сообщества. Новичок, придя в сообщество, не знает от природы, «как правильно проводить «лифтовую презентацию», «как эффективно давать рекомендации» и «где проходит грань в последующей работе с клиентами». Этому нужно научить, это требует постоянной практики и наблюдения за тем, как это делают другие.

Участие в обучении позволяет вам оставаться на одной волне с сообществом.

Если вы не учитесь, вы действуете по старым привычкам. Среди старых привычек может быть самореклама, ожидание, пока к вам обратятся, или надежда на ответную услугу после того, как вы дали рекомендацию.

Все это противоречит культуре ЕТЕ. Если вы не будете корректировать свое поведение через обучение, то постепенно станете тем человеком в кругу, который «не вписывается».

2. Обучение — это позиция «дающего»

Основная ценность системы ЕТЕ — «давать, не ожидая ничего взамен». Но задумывались ли вы: что по сути выражает человек, не желающий учиться?

Он говорит: «Мне и так хватает, мне не нужно больше учиться».

Это позиция «просителя»: он считает, что его навыки уже достаточно хороши, и приходит в сообщество только для того, чтобы «получать», а не для того, чтобы «изменяться». А человек, готовый учиться, говорит: «У меня ещё есть недостатки, и я хочу развиваться».

Это позиция дающего человека. Ведь только тот, кто постоянно растёт, может принести больше пользы другим. Каждый метод, который вы изучаете сегодня, в будущем превратится в рекомендацию, которую вы дадите, или в решение проблемы, с которой вы сможете справиться другому человеку.

Обучение — это не для того, чтобы самому стать лучше, а для того, чтобы обрести больше возможностей помогать другим.

Именно поэтому ЕТЕ включила «участие в обучении» в число пяти важнейших задач. Это не ваше личное дело, а ваше обязательство перед сообществом.

3. Чему учиться? Как учиться?

Обучение в сообществе ЕТЕ имеет три уровня:

Первый уровень: изучение правил

Каковы «красные линии» сообщества? Каков шаблон «лифтовой речи»? Как фиксировать рекомендации, как отслеживать их и как доводить дело до конца? Это «базовые навыки». Если вы их не освоите, вы нарушите правила; а нарушение правил приведёт к утрате доверия со стороны сообщества.

Второй уровень: изучение практических примеров

На прошлой неделе Чжан Сань порекомендовал Ли Си одного клиента, и сделка состоялась. Как он это сделал? Как он определил, что этот клиент подходит Ли Си? Каким был ритм его последующей работы с клиентом? Эти реальные примеры гораздо эффективнее любого учебника.

Третий уровень: изучение внутренних принципов

«Давать, не ожидая взамен» — это не просто лозунг. Как применять этот принцип при каждой рекомендации, каждом отказе, каждом разочаровании? Развитие правильного менталитета происходит под руководством опытных участников, благодаря постоянному анализу прошлого опыта и постепенному усвоению чужих историй.

Как этому научиться? Не сидя и не слушая. Обучение в ЕТЕ — это обучение через практику:

1 Вы дали рекомендацию, но сделка не состоялась — на следующем собрании вы делитесь: «Что я сделал не так?»

2 Вы получили рекомендацию, успешно провели последующую работу — поделитесь: «Какие три шага я сделал правильно?»

3 Вы послушали опыт других, на следующей неделе пробуете то же самое, а после возвращаетесь с отчётом

Мы учимся не знаниям, а действиям. Меняем не мысли, а привычки.

4. Почему именно «Дерево»?

ЕТЕ соотносит пять элементов с пятью основными задачами; участие в обучении соответствует элементу «Дерево».

Свойства «Дерева»: рост, стремление вверх, укоренение, гибкость.

1 Рост: обучение — это отправная точка роста. Если семя, зарытое в землю, не прорастет, то не будет ни ветвей, ни листьев, ни цветов. Точно так же, если вы не будете учиться, у вас не будет приглашений, связей, участия в конференциях и рекомендаций.

2 Стремление вверх: обучение позволяет вам двигаться вверх. Речь идет не о повышении по службе, а о расширении горизонтов: от «как мне получить заказ» до «как я могу помочь другим получить заказ».

3 Укоренение: обучение позволяет вам укорениться. Речь идет не о поверхностном «просто послушать», а о том, чтобы каждый метод стал вашим вторым естеством. Только глубокие корни позволяют противостоять ветру.

4 Гибкость: обучение позволяет вам быть гибким. Готовность признать: «Я не умею», «Я ошибся», «Я должен исправиться» — это не слабость, а мужество, необходимое для роста.

Участие в обучении — это ваш шаг к тому, чтобы «укорениться вниз и расти вверх» в вашем кругу общения. Без дерева последующие элементы — огонь, земля и металл — не смогут ни разгореться, ни устоять.

5. Распространённое препятствие

«Я слишком занят, у меня нет времени на обучение».

Это самая распространённая фраза. Но подумай: ты занят, потому что действуешь по старому. Старые методы неэффективны, поэтому ты и занят. Изучение новых методов нужно для того, чтобы в будущем тебе не приходилось так много работать. Это несложно посчитать.

Участие в обучении — это не просто посещение занятий, а настройка на нужную волну. Оно позволяет вам оставаться на одной волне со своим кругом общения, превращает вас из «получателя» в «дающего» и дает вам возможность приносить другим больше пользы.

Третьим из пяти важных дел является приглашение знакомых. Почему это считается «огненным» действием?

Вы, возможно, подумаете: «Мне и на свой бизнес не хватает времени, а тут ещё нужно помогать сообществу привлекать новых людей? Разве это не дело «строителей сообщества»? Почему «приглашение знакомых» — это не необязательная дополнительная задача, а ежедневная работа, которую должен выполнять каждый член сообщества?

1. Без нового огня сообщество погаснет

Какие проблемы возникнут, если в кругу останутся только старые знакомые?

Во-первых, однообразие информации. Когда люди долго находятся вместе, их знакомые, новости и доступные ресурсы постепенно становятся одинаковыми. О той возможности для знакомства, о которой вы рассказываете сегодня, я слышал ещё на прошлой неделе. «Прирост информации» в кругу становится всё меньше.

Во-вторых, снижение активности. У нескольких знакомых людей стиль общения и модели взаимодействия застывают. Встречи превращаются в рутину, в которой нет ни сюрпризов, ни столкновений идей. Постепенно участие в них превращается из «ожидания» в «привычку», а затем из «привычки» — в «бремя».

В-третьих, иссякание возможностей для рекомендаций. Каждый человек может дать лишь ограниченное количество рекомендаций. Старые участники круга уже представили друг

другаау всех, кого могли, и соединили все возможные ресурсы. Без притока новых людей не появляется новых источников рекомендаций.

Сообщество похоже на костёр. Если не подкладывать новую дрова, огонь постепенно угасает, в конце концов остаются только угли, а затем огонь гаснет.

Приглашать знакомых — это как подкладывать дрова. Это дело не одного только «строителя круга», а каждого участника. Ведь каждый участник знает людей за пределами круга: ваших старых клиентов, коллег по отрасли, друзей. Именно они и являются новыми «дровами».

2. Приглашать знакомых — это не «набор людей»

Возможно, вы сталкивались с такими сообществами: тому, кто привлек больше всего людей, присваивают звание «посла по продвижению». Все отчаянно затаскивают людей в группу, не обращая внимания на то, подходят они или нет. После вступления следует рекламная бомбардировка, а затем наступает затишье. Приглашение знакомых в ЕТЕ совершенно не основано на этой логике.

Во-первых, вы отвечаете не за количество, а за качество. Люди, которых вы приглашаете на наблюдение, должны соответствовать «уровню» сообщества. Не нужно привлекать кого попало, а только тех, о ком вы думаете: «Я считаю, что этот человек действительно подходит нам».

Во-вторых, вам не нужно «закключать с ним сделку». Вам нужно лишь пригласить его понаблюдать за одним заседанием. Если ему понравится, он сам спросит, как присоединиться; если нет — вы не будете его заставлять. Ваша задача — просто «открыть дверь», а не «затащить его внутрь».

В-третьих, сам акт приглашения — это уже дарение. Рекомендую этот круг человеку, которого вы считаете достойным, вы помогаете ему: возможно, ему как раз не хватает такого сообщества, где люди помогают друг другаау. В то же время вы помогаете и самому кругу: новый человек приносит с собой новые ресурсы, новые точки зрения и новые возможности для знакомств. Два в одном.

Поэтому приглашение знакомых — это не «выполнение задания сообщества», а «поделение тем, что вы считаете ценным, с нужным человеком». Это тот же подход, что и когда вы дарите другу хорошую книгу или рекомендуете отличный ресторан.

3. Как приглашение знакомых помогает «превратить слабые связи в сильные»?

Чтобы превратить слабые связи в почти крепкие, нужны три вещи: частые контакты, структурированные действия и цикл взаимности.

Приглашение знакомых — это третий элемент мозаики:

1 Частые контакты: вам не нужно приглашать людей каждую неделю. ЕТЕ рекомендует приглашать не менее двух человек в месяц. Частота не высокая, но постоянная. С появлением каждого нового участника в кругу появляется ещё один узел, и количество возможных связей между членами растёт в геометрической прогрессии.

2 Структурированные действия: приглашение — это не просто слова на ходу. У ЕТЕ есть четкий процесс: перед встречей отправлять информацию о ней → наблюдать за всем ходом встречи → после встречи провести краткое общение → если у него есть интерес, передать его в отдел контроля для собеседования. Стандартизированный процесс позволяет новичку почувствовать: «Это серьёзное место».

3 Усиление цикла взаимности: человек, которого вы пригласили, в будущем тоже будет приглашать других. Он будет рекомендовать вас и других. Вы зажгли в нём огонь, а он, в свою очередь, зажжет его в следующем человеке. Цепочка взаимности таким образом распространяется всё шире и шире.

4. Почему именно «огонь»?

ЕТЕ соотносит пять элементов с пятью основными задачами, а привлечение контактов — с «огнём».

Свойства Огня: энтузиазм, открытость, распространение, преобразование, непрерывное обновление.

1 Энтузиазм: вы готовы пригласить друзей, потому что искренне считаете этот круг общения ценным. Этот энтузиазм заразит собеседника. Огонь не бывает холодным — он сам по себе несет тепло.

2 Направленность вовне: огонь не может гореть на одном месте, ему нужны новые поляны. В кругу не должно быть только старых знакомых, ему нужны новые люди. Ваше приглашение — это именно то действие, благодаря которому огонь распространяется вовне.

3 Распространение: один огонь может зажечь другой. Вы приглашаете одного человека, а он в будущем пригласит другого. Сообщество подобно искре: от человека к человеку, без центрального управления, оно распространяется естественным образом.

4 Преобразование: огонь способен превратить дерево в свет и тепло. Приглашение в круг общения позволяет превратить «потенциальных участников» в «полноправных участников», а «внешние ресурсы» — в «внутренние ресурсы».

5 Непрерывное обновление: огонь не исчезает, когда сгорает. Если постоянно подкладывать новую дрова, огонь будет гореть вечно. Если в круг постоянно приходит свежая кровь, он будет жить вечно.

Приглашение знакомых — это ваше действие по «добавлению дров» в круг общения. Без огня ни предыдущие элементы — вода (встречи в парах) и дерево (участие в обучении) — не принесут плодов, ни последующие — земля (посещение собраний) и металл (предоставление рекомендаций) — постепенно остынут.

5. Распространённое психологическое препятствие

«Если я приглашу друга, а он вдруг сочтёт этот круг неинтересным, не посчитает ли он меня ненадежным?»

Это вполне обоснованное опасение. Но попробуйте посмотреть на ситуацию с другой стороны: вам не нужно обещать, что «этот круг абсолютно идеален». Достаточно сказать: «Я участвую в одном кругу, мне там довольно интересно. Не хочешь прийти и попробовать? Если тебе понравится — можешь остаться; если нет — ничего не потеряешь».

Вы передаете право судить ему самому. Вы не занимаетесь продажами, вы делитесь опытом. Делиться — это не бремя, делиться — это доверие: вы доверяете его суждению и верите в ценность этого круга.

Кроме того, если ему действительно не понравится, его отзыв станет ценным предложением по улучшению сообщества. Таким образом, вы, напротив, окажете сообществу услугу.

Приглашать знакомых — это не вербовка, а подпитка. Это позволяет сообществу получать свежую информацию, новую энергию и новые источники рекомендаций. Это не дело одного только создателя сообщества, а вклад, который должен вносить каждый член.

Суть этого — в обмене: рекомендуйте то, что вы считаете ценным, подходящим людям. Вы помогаете и ему, и сообществу.

Четвёртое из пяти важнейших дел — посещение встреч. Почему это считается «простым» поступком?

Возможно, вам покажется, что это самый простой пункт: «Разве это не просто прийти на встречу?» Но именно этот пункт, который чаще всего недооценивают, зачастую определяет жизнь или смерть сообщества.

Почему «присутствие» — это не просто вариант, а самое базовое обязательство перед сообществом?

1. Ущерб от отсутствия гораздо больше, чем вы думаете

Многие, беря отпуск, говорят так: «На этой неделе я очень занят, не смогу прийти, но в следующий раз обязательно». Им кажется, что они просто пропускают одну встречу. Но они не знают, что их отсутствие вызывает три цепные реакции:

Во-первых, энергия встречи снижается. Когда группа людей сидит вместе, присутствие каждого из них посылает остальным сигнал: «Мне это важно, поэтому я пришел». Если не хватает одного человека, магнитное поле «совместного присутствия» ослабевает. Если несколько человек пропускают встречи подряд, она превращается в разрозненное «остаточное собрание», и уровень вовлеченности всех участников резко падает.

Во-вторых, прерывается поток информации. Никто специально не будет его вводить в курс дела о возможностях для рекомендаций, опыте заключения сделок и важных объявлениях, о которых говорили на встрече. Когда он придет в следующий раз, он не сможет влиться в разговор. А если не сможет влиться, то ещё меньше захочет приходить. Это нисходящая спираль.

В-третьих, разрушается доверие. Вы обещали: «Я буду постоянно участвовать», но ваше отсутствие в глазах других означает: «Его слова, возможно, не так уж и надежны». Доверие строится не на одном большом достижении, а накапливается благодаря бесчисленным случаям «пунктуального появления». Каждое одно отсутствие — это как выбить кирпичик из стены доверия.

Развал сообщества часто начинается не с громких скандалов, а с того, что «на этой неделе снова стало на двоих меньше».

2. Присутствие — это вклад с минимальными затратами

Возможно, вам кажется, что «присутствие» не является вкладом: вы никого не представили, не привели новых участников, а просто сидите и слушаете.

Но подумайте: ваше присутствие — это проявление уважения к другим участникам. Вы сидите там, внимательно слушаете краткие презентации других, тщательно записываете, что им нужно, и серьезно задумываетесь: «Могу ли я им помочь?» — это само по себе уже является вкладом.

Если вас нет, у других становится на одного потенциального помощника меньше. Если вы присутствуете, даже если сегодня вы никого не порекомендовали, ваши уши, ваше внимание, само ваше присутствие уже являются поддержкой сообщества.

Присутствие — это самый простой способ сказать сообществу: «Я готов».

Не «я готов отдать всё», а «я готов сначала просто быть здесь». Это «готовность» — предпосылка всех последующих действий.

3. Не только телом, но и душой

Но достаточно ли одного лишь «физического присутствия»? Конечно, нет. Существует более скрытая форма отсутствия, называемая «тело здесь, а душа нет». Вы включили видео, но глаза устремлены на другой экран; вы сидите в конференц-зале, но без перерыва листаете телефон; вы слышите своё имя, поднимаете голову, отмахиваетесь фразой «Да, хорошо», а затем снова опускаете взгляд. Ваше тело здесь, но ваше внимание, ваши эмоции, ваша воля — всё это где-то в другом месте.

«Человек, но сердце отсутствует» — это гораздо болезненнее, чем просто отсутствие. Ведь отсутствие, по крайней мере, честно: вас нет, и все это знают. А «человек присутствует, но сердце отсутствует» — это ложное присутствие. Вы занимаете место, но не вкладываете в него энергию; вы слушаете, что говорят другие, но на самом деле не слышите; вы обещаете «я займусь этим», но тут же забываете.

Земля способна нести на себе всё сущее именно потому, что она находится здесь полностью и безраздельно. Она не просматривает телефон, пока несет на себе всё, и не думает о других вещах, пока несет на себе всё. Она просто стабильно, сосредоточенно и без остатка присутствует здесь.

Поэтому присутствие на встрече — это не только «физическое присутствие», но и «присутствие сердца». Что значит «присутствие сердца»?

1 Когда кто-то выступает, отложите телефон и смотрите ему в глаза.

2 Когда кто-то высказывает просьбу, вы записываете её, а не отмахиваетесь фразой «поговорим об этом позже».

3 Когда кто-то делится своим успехом, вы искренне аплодируете, а не испытываете зависть.

4 Когда у кого-то возникают трудности, вы сами спрашиваете: «Чем я могу помочь?».

Только когда человек присутствует душой, его участие приобретает вес. Человек, душой отсутствующий, даже посетив сто встреч, не сможет заложить ни дюйма почвы для доверия.

4. Как «превратить слабые связи в крепкие» благодаря присутствию?

Вернёмся к трём условиям «превращения слабых отношений в сильные»: частые контакты, структурированное поведение, цикл взаимности.

Участие в собраниях напрямую способствует частым контактам.

1 Частота контактов: ЕТЕ проводит собрания раз в неделю. Эта частота выбрана не случайно, а на основе проверенного опыта: слишком редкие встречи приводят к отчуждению, слишком частые — к усталости. Раз в неделю — это идеальный вариант.

2 Форма частых контактов: это не фрагментарные контакты в виде онлайн-чатов, а «ритуализированные контакты» с фиксированным временем, фиксированной повесткой дня и совместным присутствием. Ритуальность придает каждому контакту значимость.

Что касается еженедельных встреч, то, пожалуй, наиболее успешным примером является христианство: все верующие по всему миру знают, что каждое воскресенье проводится богослужение. Такая частота проверена временем как наиболее успешная, а затраты на общение при этом сводятся к нулю.

3 Эффект от частых контактов: когда вы каждую неделю видите одного и того же человека, десять или двадцать раз подряд, у вас появляется «чувство знакомости». Чувство знакомости — это первый шаг к доверию. Вам не нужно с ним обедать или беседовать; достаточно того, что «каждую неделю вы видите, как он пунктуально приходит», чтобы вы почувствовали: «Этот человек, должно быть, надежный».

Посещение богослужений — это «сложные проценты» доверия. Каждый раз, когда вы присутствуете на богослужении, вы вкладываете одну монету на счет доверия. По отдельности это незначительно, но в совокупности складывается в огромную сумму.

5. Почему именно «земля»?

ЕТЕ соотносит пять элементов с пятью важными задачами, причём присутствие на собраниях соответствует элементу «земля».

Свойства «Земли»: несущая сила, стабильность, солидность, центральное положение.

1 Несущая сила: Земля несет на себе всё сущее. Без Земли вода утечёт, Дерево упадет, Огонь погаснет, а Металл упадет. Точно так же без стабильного присутствия участников встречи сообщества теряет свою основу, и всё, что там говорят и делают, теряет смысл.

2 Стабильность: Земля не сдвигается с места легко. Ваше пунктуальное появление каждую неделю — это и есть стабильность. Сообществу не нужно, чтобы вы каждый раз производили фурор, но нужно, чтобы вы каждый раз были надежным участником. Стабильность — самое редкое качество.

3 Весомость: почва становится всё толще, и чем она толще, тем больше она может выдерживать. Чем чаще вы присутствуете, тем больше ваш «вес» в кругу. Речь идёт не о статусе, а о доверии.

4 Центр: Земля находится в центре, не склоняясь ни в одну, ни в другую сторону. Посещение встреч — это не только возможность проявить себя, но и способ поддержать «общее присутствие» в кругу. Вы не главный герой, вы — часть сцены.

Участие в собраниях — это действие, с помощью которого вы «выдерживаете нагрузку» в кругу общения. Без земли предыдущие элементы — вода (встречи вдвоём), дерево (участие в обучении) и огонь (приглашение знакомых) — теряют основу, а последующий элемент — металл (предоставление рекомендаций) — не имеет возможности проявиться.

6. Как поступать, если вы не можете присутствовать на встрече?

Никто не может гарантировать полную посещаемость. Болезнь, командировка, срочное совещание с клиентом... Всегда найдутся причины для отсутствия.

Позиция ЕТЕ такова: мы не требуем полной посещаемости, но требуем «ответственного отсутствия».

Что такое «ответственное отсутствие»?

1 Заранее сообщите об отсутствии, не отправляйте сообщение «Сегодня не смогу прийти» только после начала встречи.

2 Самостоятельно найдите человека, который вас заменит, и попросите его записать ключевую информацию, а после встречи договоритесь о том, чтобы он вас проинформировал.

3 При следующем участии в совещании проявите инициативу и спросите: «На прошлой неделе я нашел замену. Что мне нужно сделать?»

Вы можете не посещать на 100 %, но вы можете добиться того, чтобы «отсутствие не означало исчезновения». Это само по себе является проявлением надежности.

Участие в собраниях — не самая яркая задача, но, возможно, самая важная. Оно подобно земле: незаметно, но несет в себе всё.

Каждое ваше присутствие наполняет круг энергией. Каждое ваше отсутствие незаметно разрушает стены. Но ещё более скрытое, чем отсутствие, — это «тело присутствует, а душа отсутствует». Физическое присутствие — это лишь минимальный стандарт, а настоящее присутствие — это присутствие душой.

Не нужно каждый раз поражать всех, достаточно просто быть надёжным. Надёжен человек — надёжно и его сердце. Ведь круг общения строится не на одном героическом поступке, а на многократных «я здесь, мне не всё равно, я пришёл, я хочу».

Это — земля: она несет, стабилизирует, даёт опору и занимает центральное место. Без земли остальные четыре составляющие не смогут устоять.

Последний из пяти важнейших вопросов, а также самый ключевой, предоставление рекомендаций. Почему это считается «золотым» поступком?

Вы, наверное, уже догадались: разве не для этого существует деловой мир? Чтобы представлять друг другаау клиентов, приносить друг другаау деловые возможности и стратегические связи. Верно. Но понимание ЕТЕ понятия «предоставление рекомендаций» может отличаться от того, что вы думали раньше. Почему рекомендация — это не «обмен», а «дарение»? Почему она является конечной точкой пяти принципов и одновременно их отправной точкой?

1. Рекомендация — это не «ты помогаешь мне, я помогаю тебе»

Многие представляют себе деловой круг так: я представляю тебе клиента, ты остаёшься у меня в долгу; в следующий раз ты представляешь мне клиента, и мы в расчёте. Это сделка, а не доверие. Рекомендации в ЕТЕ устроены иначе.

Мы постоянно подчеркиваем ключевую ценность ЕТЕ: давать, не ожидая ничего взамен. Вы даете рекомендацию не для того, чтобы «вести счёт» или «чтобы он потом мне отплатил». Вы даёте, потому что действительно считаете, что этот человек подходит ему. Вы даёте, потому что видите потребности обеих сторон. Вы даёте, потому что само по себе дарение — это правильно.

Если, дав рекомендацию, ты будешь ждать от другого человека ответного жеста, твоё счастье будет зависеть от того, «поймёт» ли он тебя. А если он забудет, будет занят или у него временно не будет возможности, ты разочаруешься, начнёшь жаловаться и даже пожалеешь. Это не то, к чему стремится ЕТЕ.

Идеальное состояние для ЕТЕ таково: вы даете рекомендацию, а потом забываете об этом. Как вода, впитываемая землёй, не спрашивая, когда вернётся. Как огонь, разжигающий новую дрова, не ожидая воздаяния. Как земля, несущая всё сущее, не соревнуясь за превосходство. Как золото, из которого отливают предметы, не выставляя напоказ свой блеск.

Только так вы обретете легкость. Обретя легкость, вы сможете дарить непрерывно. И только непрерывное дарение позволит доверию по-настоящему течь.

2. Рекомендация — это «валюта» доверия

Почему рекомендация так важна? Потому что она — «валюта» доверия.

В кругу ЕТЕ доверие — это не абстрактное «мне кажется, ты хороший человек», а конкретное «я готов доверить тебе своих клиентов». Первое — это вежливость, второе — доверие.

Рекомендация — это доверие. Вы представляете реального человека — своего друга, клиента или партнера — участникам круга. Вы ручаетесь за него своей репутацией: «Этот человек надежен, можете смело обращаться к нему».

Каждая рекомендация — это расход с вашего счёта доверия. Давая рекомендацию, вы говорите участникам сообщества: «Я верю вам, поэтому смело доверяю вам свои связи». Получая рекомендацию, собеседник отвечает вам: «Я принял ваше доверие и не подведу вас».

Рекомендация — это не просто «предоставление контактных данных», а «передача доверия».

3. Как с помощью рекомендаций «превратить слабые связи в крепкие»?

Вернёмся к трём условиям «превращения слабых связей в сильные»: частые контакты, структурированное поведение, цикл взаимности.

Предоставление рекомендаций напрямую способствует циклу взаимности.

1 Взаимность — это не обмен: обмен — это когда ты даёшь мне яблоко, а я даю тебе апельсин. Взаимность — это когда ты даёшь мне яблоко, я запоминаю это и в будущем, при первой же возможности, отдам тебе грушу. Время и содержание могут быть разными, но намерения совпадают. Рекомендация — это именно такой «поток добрых намерений».

2 Взаимность нужно инициировать: если вы сначала ничего не дадите, другие не поймут вашего стиля. Если вы будете давать постоянно, другие постепенно поддадутся этому влиянию и поймут: «О, так вот какова культура этого круга». Постепенно все начнут давать. И цикл взаимности закрутится.

3 Взаимность — ускоритель доверия: одна сделка, заключённая благодаря рекомендации, может принести такой же эффект, как десять встреч за чашкой чая. Ведь действия укрепляют доверие сильнее, чем слова. Если ты поможешь кому-то заработать деньги, его доверие к тебе вырастет в геометрической прогрессии.

Предоставление рекомендаций — это ключевой шаг, позволяющий кругу знакомств перейти от «знакомства» к «взаимовыгодному сотрудничеству». Без рекомендаций круг знакомств остается просто «кругом друзей»; с рекомендациями он становится «деловым кругом».

4. Рекомендация — это не «количество», а «качество»

ЕТЕ требует давать как минимум одну рекомендацию в неделю. Вы, возможно, беспокоитесь: «Откуда мне столько клиентов, которых можно порекомендовать?»

Здесь нужно уточнить: рекомендация не равнозначна «заключению сделки». Рекомендация — это просто «представление одного человека другому», причем обе стороны знают о существовании этой рекомендации. А заключится ли сделка — это уже не зависит от вас.

Качественная рекомендация имеет три признака:

1. Искренность: вы действительно считаете, что обе стороны могут подойти друг друга, а не даёте рекомендацию просто для галочки.

2. Осведомленность: вы получили согласие человека, которого рекомендуете, а не раздаете его контактные данные без его ведома.

3. Последующее внимание: на следующей встрече вы спросите: «Как прошло общение с тем клиентом, которого я вам представил в прошлый раз?»

Вам не обязательно каждую неделю «приводить крупного клиента». Вы можете порекомендовать потенциального партнера, источник отраслевой информации или даже человека, с которым, возможно, будет интересно пообщаться. Все это — рекомендации.

Суть рекомендации — в «установлении связи». Соединив двух людей, вы создаете ценность. А что в итоге станет из этой ценности — это уже их дело.

5. Почему именно «золото»?

ЕТЕ соотносит пять элементов с пятью ключевыми задачами и относит рекомендации к элементу «Металл».

Свойства Металла: преобразование, решительность, ценность, верность обещаниям.

1 Преобразование: Металл способен к преобразованию и разделению. Рекомендация способна разрушить информационные барьеры, соединить людей, которые раньше не знали друг друга, и создать новые бизнес-возможности. Это и есть «преобразование».

2 Решительность: когда вы решаете передать контактные данные одного человека другому, вам нужно оценить: действительно ли этот человек подходит? Не риску ли я своей репутацией? Смелость дать рекомендацию — это проявление решительности.

3 Ценность: Металл сам по себе ценен, но ещё важнее то, что он олицетворяет «доверие». Каждая ваша рекомендация — это гарантия для другого человека: «Я доверяю этому человеку». Металл имеет вес, и рекомендация тоже имеет вес.

4 Сдержанность обещаний: золото — символ «доверия»; оно непоколебимо, как скала, и верно, как слово. Вы говорите: «На этой неделе я дам вам рекомендацию» — и выполняете обещание. Вот что такое золото.

Давать рекомендацию — это действие, с помощью которого вы «реализуете ценность» в своём кругу общения. Без золота все предыдущие элементы — вода, дерево, огонь и земля — не принесут плодов.

6. Распространённое заблуждение

«У меня сейчас нет подходящей рекомендации, что делать?»

Это вполне реальный вопрос. ЕТЕ не требует от вас «насиленно давать» рекомендации. Вы можете поступить следующим образом:

1 На встрече скажите: «На этой неделе у меня пока нет подходящей рекомендации, но я буду присматриваться. Дайте мне неделю». Честность ценнее, чем простое выполнение формальности.

2 Вы также можете предложить «неокончательную рекомендацию»: «Я знаю одного человека, но он не обязательно подойдет — вы сами сможете это оценить. Я пришлю вам его резюме, и если он подойдет, я вас познакомлю». Это тоже вид установления связи.

3 Самое главное — это то, что вы готовы уделить внимание вопросу «рекомендаций». Когда вы настроены на то, чтобы «помочь коллегам по кругу найти бизнес-возможности», возможности сами появятся. Если же вы совершенно не заботитесь об этом, то даже когда возможность представится, вы её упустите.

Рекомендации не приходят сами по себе — их нужно «увидеть, услышать, почувствовать». Начните обращать внимание на потребности окружающих, и вы обнаружите, что возможностей для установления связей гораздо больше, чем вы думали.

Предоставление рекомендаций — это ядро пяти основных принципов. Это валюта доверия, двигатель цикла взаимной выгоды и ключ к переходу круга знакомств от «знакомства» к «взаимовыгодному сотрудничеству».

Это не обмен, а дарение. Дарите, не ожидая ничего взамен. Забудьте об этом и продолжайте дарить.

Это «Металл» — решительность, ценность, верность обещаниям. Без «Металла» все предыдущие элементы — «Вода», «Дерево», «Огонь» и «Земля» — не принесут плодов.

Но «Металл» — не конечная точка. «Металл» порождает «Воду»: когда вам удастся сделать одну успешную рекомендацию, отношения углубятся, и вам захочется встретиться с этим человеком (Вода). Пять элементов порождают друг друга, и пять ключевых задач также взаимосвязаны. Вы начинаете с личных встреч, шаг за шагом продвигаетесь к дарению рекомендаций, а затем возвращаетесь к личным встречам. Начинается более глубокий цикл.

Взаимоподдержка пяти элементов: как запустить цикл пяти ключевых задач?

Встречи вдвоём (Вода), участие в обучении (Дерево), приглашение знакомых (Огонь), посещение мероприятий (Земля), предоставление рекомендаций (Металл). Каждое из них соответствует одному из пяти элементов, и каждый элемент имеет свою незаменимую функцию.

Но вы можете спросить: «С чего же мне начать? Какова связь между ними? И не лучше ли просто выполнять их все?»

Давайте свяжем эти пять важных дел воедино и посмотрим, как они, подобно пяти стихиям, взаимно поддерживают и сдерживают друг друга, и как благодаря этому круг общения может превратиться из «зависящего от других» в «самостоятельно функционирующий».

1. Взаимоподдержка пяти элементов: положительный цикл пяти ключевых задач

Сначала давайте вспомним порядок взаимоподдержки пяти элементов: вода рождает дерево, дерево рождает огонь, огонь рождает землю, земля рождает металл, металл рождает воду.

В сообществе ЕТЕ этот порядок соответствует естественному пути нового участника от вступления до глубокой интеграции:

Встречи в парах (Вода) → Участие в обучении (Дерево)

Вы только что присоединились к сообществу и никого не знаете. Вы начинаете договариваться о встречах один на один с разными людьми — вода течет. Во время встреч вы узнаете об их бизнесе, методах и способах мышления. У вас возникает любопытство: «Как им удастся каждую неделю давать рекомендации?» Поэтому вы готовы участвовать в обучении, слушать образовательные сессии и анализы опыта от старых участников. Вода питает Дерево, и Дерево начинает расти.

Участие в обучении (Дерево) → Приглашение знакомых (Огонь)

Вы проучились некоторое время, ваша «лифт-презентация» становится всё более плавной, и вы обретаете уверенность в том, что сможете «давать рекомендации». Вы начинаете думать: «Этот круг действительно неплохой, мой друг, занимающийся логистикой, тоже должен сюда прийти». И вы сами приглашаете его понаблюдать за одной из встреч. Дерево порождает огонь, и вы переходите от «поглощения» к «передаче».

Приглашение знакомых (Огонь) → Посещение встречи (Земля)

Приглашенный вами человек пришёл, и вы, как рекомендуемый, естественно, уделяете этой встрече ещё больше внимания. Вы должны представить его остальным и показать ему ценность этого круга общения. Вы начинаете посещать встречи более регулярно и больше не пропускаете их без веской причины. Тепло Огня позволяет вам укорениться ещё глубже, а Земля становится ещё более плотной.

Посещение встреч (земля) → Предоставление рекомендаций (металл)

Вы стабильно посещаете встречи и хорошо знаете ресурсы и потребности каждого участника круга. Однажды вы слышите, как один из участников говорит: «Я ищу специалиста по логистике в сфере трансграничной электронной коммерции», — и сразу вспоминаете своего друга, занимающегося логистикой. Вы даёте рекомендацию. Земля несет в себе Металл, а Металл растёт из Земли.

Предоставление рекомендации (Металл) → Встреча вдвоём (Вода)

Ваша рекомендация увенчалась успехом, обе стороны остались довольны. Вы приглашаете этого участника на чашку чая, чтобы обсудить дальнейшее сотрудничество. Ваше доверие укрепляется, и вы приступаете к следующему раунду встреч вдвоём. Металл рождает воду — один цикл завершается, начинается новый.

Это и есть «самоподдерживающийся цикл» пяти важных дел: выполнив одно, вы естественным образом приводите в движение следующее. Не нужно, чтобы вас кто-то подгонял, не нужно специально что-то планировать. Следуя этой последовательности, вы обнаружите, что всё больше вливаетесь в круг общения и всё больше привыкаете к «дарению».

2. Взаимное подавление пяти элементов: сигналы дисбаланса пяти важных дел

Где есть взаимоподдержка, там есть и взаимоподавление. Если какое-то из пяти важных дел выполняется слишком мало или слишком много, это нарушает баланс. Ниже приведены несколько распространенных проявлений дисбаланса:

Проявления дисбаланса

В чём проблема

Как исправить

Встречались только вдвоём, не участвовали в занятиях

«Вода много — дерево плавает». Встречи проходят в приятной атмосфере, но не приносят роста и не дают методологии.

Каждый раз после встречи спрашивать собеседника: «Какой новый метод ты освоил за последнее время?»

Участвовать только в обучении, не приглашая новых знакомых

«Слишком много дерева, огонь затухает». Набиваешь голову теорией, но в кругу нет свежих сил, и постепенно всё застывает.

Каждый раз, когда узнаёшь что-то ценное, спрашивай себя: «Кому это нужно больше всего?»

Только приглашать знакомых, но не посещать встречи

«Слишком много огня — земля сгорает». Приглашаете много людей, но сами нерегулярно посещаете встречи,

и когда приходят новички, их некому наставлять. Приостановите приглашения, сначала четыре раза подряд посетите регулярные встречи, а потом уже думайте о привлечении новых людей.

Только посещайте встречи, но не давайте рекомендаций

Слишком много земли — металл зарывается. Вы каждый раз присутствуете, но никогда никого не рекомендуете, превращаясь в «зрителя».

Поставьте себе жёсткий план: в течение трёх недель подряд давать как минимум одно представление в неделю.

Только давать рекомендации, но не организовывать встречи вдвоём

«Много золота, но мало воды». Даёте много рекомендаций, но отношения неглубокие, доверие остаётся на «деловом уровне».

Каждый раз, когда даёте рекомендацию, приглашайте рекомендованного человека на чашку чая, чтобы узнать, как развиваются дела.

Сбалансированное состояние: заниматься всеми пятью аспектами, но не уделять им одинаковое внимание. На разных этапах могут быть разные приоритеты: на этапе новичка — больше «воды» и «дерева», на этапе зрелости — больше «огня» и «металла», но ни один из пяти аспектов не должен свестись к нулю.

3. Почему именно «пять», а не «три» или «семь»?

Возможно, вы сталкивались с подходами других кругов: в одних требуется только «еженедельное участие в встречах», в других — «приглашать одного человека в месяц», а в третьих — просто «давать рекомендации». ЕТЕ разработало пять задач, потому что они соответствуют пяти необходимым измерениям экосистемы круга:

- Встречи в парах (Вода): углубление отношений
- Участие в обучении (Дерево): постоянный рост
- Приглашение новых знакомых (Огонь): обновление
- Посещение собраний (Земля): стабильное присутствие
- Предоставление рекомендаций (Металл): циркуляция ценности

Если отсутствует хотя бы один из этих элементов, круг общения «заболеет». Только посещать встречи, но не давать рекомендаций — значит быть зрителем; только давать рекомендации, но не учиться — значит действовать нецеленаправленно; только учиться, но не приглашать людей — значит работать в одиночку.

Эти пять обязательных дел — это не «еще несколько правил», а «охватывающие всю энергию, необходимую живому организму».

4. Как начать: от «одного» к «пяти»

Если вы занимаетесь построением сообщества, не стоит требовать от новых участников выполнения всех пяти пунктов с первого дня. Это отпугнет людей.

ЕТЕ рекомендует следующий постепенный подход:

Первая неделя: требуйте выполнения только двух дел — посещение собраний + встречи в парах (не менее двух раз в месяц). Пусть новичок сначала «будет на месте» и «познакомится с людьми».

Второй месяц: добавьте третье — участие в обучении. Новичок уже освоился, начинает изучать правила и методы.

Третья неделя: добавьте четвертое — давать рекомендации (не реже одного раза в неделю). Новичок уже освоил всё и начинает действовать.

Четвертая неделя: добавляется пятое — приглашать знакомых (не менее двух раз в месяц). Новичок уже интегрировался и начинает вносить свой вклад.

Пять важных дел не нужно выполнять все сразу, а постепенно выработать в течение двух месяцев. После этого они будут повторяться автоматически, и вам больше не нужно будет специально их запоминать.

5. От «пяти важных дел» к «автоматическому функционированию круга»

Когда большинство членов круга смогут регулярно выполнять эти пять дел, вы заметите удивительное изменение:

вам больше не нужно будет каждый день писать в группе: «Не забудьте порекомендовать кого-нибудь» или «Почему сегодня никто не пришел на встречу?». Потому что все уже привыкли к тому, что каждый вторник в 9 утра конференц-зал заполнен; каждую пятницу днём доска рекомендаций обновляется вовремя; каждый месяц на местах для наблюдателей появляются два новых лица.

Сообщество превратилось из «руководства людьми» в «руководство правилами», а затем из «руководства правилами» в «культуру». Культура — это «мы всегда так делали, это происходит само собой».

В этот момент вы, как создатель сообщества, можете перейти от роли «няни» к роли «тренера», а затем — к роли «духовного символа». Даже когда вас не станет, сообщество будет

продолжать функционировать, потому что пять ключевых задач уже, как смена времён года, прочно вошли в повседневную жизнь его участников.

Заключительная фраза

Пять важнейших задач, — это не пять изолированных действий, а система, в которой элементы взаимно дополняют и сдерживают друг другааа.

Взаимоподдержка: Вода → Дерево → Огонь → Земля → Металл → Вода — это позволяет вам действовать всё более плавно, в режиме автоматического цикла.

Взаимное сдерживание: дисбаланс в одном из элементов затягивает остальные, напоминая вам о необходимости своевременной корректировки.

Вам не нужно с самого начала стремиться к совершенству. Достаточно начать с первого задания, выполнить их по два за раз. А затем позволить следующему заданию возникнуть естественным образом.

Конечной целью пяти важнейших задач является не то, что «вы выполнили пять задач», а то, что «вы стали человеком, заслуживающим большего доверия». А доверие — это самая дефицитная и самая ценная валюта в мире бизнеса.

Шесть основных бизнес-моделей

Эти шесть бизнес-моделей являются всемирно признанными и представляют собой события, с помощью которых компании зарабатывают деньги. Одна и та же компания может использовать комбинацию нескольких бизнес-моделей. В сообществе ЕТЕ все участники — это компании, которым необходимо самофинансирование и устойчивое развитие. Шесть бизнес-моделей представляют собой структуру для заработка, которую могут использовать как само сообщество ЕТЕ, так и его участники.

1. Модель прямых продаж: я ручаюсь за вас и представляю вас ему

2. Интернет-модель: использование интернет-инструментов для усиления влияния и снижения предельных издержек.

3. Модель сетевого бизнеса: тиражирование успешной модели и масштабное расширение. После успешного запуска одного круга можно создать второй и третий. Главный круг инкубирует дочерний круг, дочерний круг — внучатый круг. В одном городе круги можно разделять по отраслям; в одной отрасли — по городам. Модель, правила, культура и инструменты — всё это можно тиражировать.

4. Финансовая модель: эффективное использование рычагов банковского дела и страхования способствует быстрому развитию предприятия

5. Капитальная модель: увеличение стоимости предприятия посредством долевого участия, инвестиций, слияний и поглощений

6. Модель производственно-сбытовой цепочки: объединение верхних и нижних звеньев цепочки, формирование замкнутого цикла и сокращение промежуточных звеньев. Вы можете использовать ЕТЕ для объединения всей своей производственно-сбытовой цепочки, а также сотрудничать с участниками круга для совместного использования производственно-сбытовой цепочки, что даст вам право устанавливать цены.

Глава 3. Практические методы создания кругов

Круг знакомств — как рыболовная сеть

Вопрос участника: В моем круге сейчас около десяти человек, мы взаимно рекомендуем друг друга клиентов, и мне это нравится. Мне посоветовали привлечь ещё больше людей, но я боюсь, что с увеличением числа участников возникнет беспорядок, а качество рекомендаций снизится. Действительно ли сеть контактов должна быть как можно больше?

Ответ ЕТЕ: Приведу пример: если вы один закидываете сеть, то сможете поймать только тех рыб, которые находятся прямо перед вами. Если десять человек закинут сеть вместе, и каждый поймает для вас по несколько рыб, у вас будет несколько десятков рыб. А если сто человек помогут вам закинуть сеть? Вам даже не придется самому прикасаться к сети — рыба заполнит весь трюм.

В этом и заключается сила сети контактов. ЕТЕ объясняет это с помощью одной формулы: когда ваша сеть контактов увеличивается вдвое, количество возможностей, которые вы получаете, увеличивается не вдвое, а в три-пять раз.

1. Секрет, лежащий в основе формулы:

Формула ЕТЕ, описывающая экспоненциальный рост числа связей: Возможности $Y = N \times (N-1) \div 2$

N — это количество людей в вашем кругу общения. Эта формула рассчитывает не то, «сколько людей вы знаете», а то, «сколько линий связи существует между вами». Каждая такая линия может привести к одной рекомендации, одному сотрудничеству, одной сделке. · 10 человек, количество связей = $10 \times 9 \div 2 = 45$ · 20 человек, количество связей = $20 \times 19 \div 2 = 190$ · 40 человек, количество связей = $40 \times 39 \div 2 = 780$

Число людей увеличилось всего вдвое — с 10 до 20, — а количество связей выросло с 45 до 190, то есть более чем в 4 раза. Это и есть «сетевой эффект». Чем больше ваша сеть контактов и чем плотнее её ячейки, тем выше вероятность того, что вы поймаете рыбу.

В «Искусстве войны» Сунь-цзы говорится: «Искусный военачальник опирается на ситуацию». «Ситуация» в сети контактов — это количество связей. Когда ситуация складывается в вашу пользу, вам не нужно прилагать усилий — рыба сама попадает в сеть.

2. Почему с увеличением числа людей возможности не «сложаются», а «умножаются»?

В традиционном мышлении, если вы знакомы с 10 людьми, и каждый из них представляет вам по одному клиенту, у вас будет 10 клиентов. Если вы знакомы с 20 людьми, и каждый из них представляет вам по одному клиенту, у вас будет 20 клиентов. Это сложение. Но в кругу ЕТЕ всё обстоит иначе. Потому что люди, с которыми вы знакомы, также знакомы друг с другом и могут представлять друг друга.

А представляет вам клиента, В тоже представляет вам клиента. После того как А и В познакомятся, они могут объединиться, чтобы представить вам еще более крупного клиента. Более того, клиент А может стать клиентом В, а клиент В — вашим клиентом. Сеть контактов — это не прямая линия, а сеть. Чем больше сеть, тем больше пересечений и связей, тем больше возможностей растут в геометрической прогрессии.

В «Дао-де-цзине» сказано: «Дао рождает Единое, Единое рождает Двойное, Двойное рождает Тройное, Тройное рождает все сущее». То же самое происходит и с сетью контактов. От одного человека к двум, к трём, к группе людей — в конечном итоге рождаются безграничные возможности.

3. Но сеть должна быть достаточно «густой», чтобы рыба не ускользнула

Многие опасаются: если людей станет много, не станет ли «сеть слишком редкой», и рыба не ускользнет?

Да, это возможно. Если вы просто привлекаете людей, но не даёте им установить связи между собой и не стимулируете возникновение деловых взаимодействий, то это будет «редкая сеть». Ячейки слишком велики, и рыба ускользнет.

Система ЕТЕ — это инструмент, который поможет вам соткать «плотную сеть». Пять ключевых задач (встречи в парах, еженедельные собрания, оказание помощи, приглашение знакомых, участие в обучении) способствуют формированию между каждым участником высокочастотных и глубоких связей. «Три должностных лица и шесть руководителей» обеспечивают соблюдение правил, отслеживание данных и передачу корпоративной культуры. Когда каждый участник установит доверительные отношения с десятью людьми, эта сеть станет непроницаемой.

В «Внутреннем каноне Желтого императора» сказано: «Если проход свободен, боли нет». Только когда связи налажены, может происходить обмен ценностями. Чем плотнее ваша сеть, тем быстрее происходит обмен, и тем больше рыбы вы поймаете.

4. Ключ к ловле рыбы: вы ловите не в одиночку

В традиционном представлении о связях вы ловите рыбу в одиночку. Сколько бы людей вы ни знали, вам всё равно придётся закидывать сеть за сетью самостоятельно. В кругу ЕТЕ вы ловите не в одиночку. Вы помогаете товарищам по кругу ловить рыбу, а они помогают вам. Когда все вместе закидывают сети, каждый получает гораздо больше, чем действуя в одиночку. Чем больше ваша сеть, тем больше людей помогают вам ловить рыбу. Даже если вы сами не прикасаетесь к сети, рыба сама приплывет к вам.

В «Лунный» сказано: «Если хочешь, чтобы тебя уважали, уважай других; если хочешь, чтобы тебя понимали, помогай другим». Если хочешь поймать рыбу, сначала помоги другим поймать рыбу. Рыба сама подплывет к тебе.

И последнее:

Чем шире сеть знакомств, тем больше рыбы поймаете. Не потому, что ты стал сильнее, а потому, что людей, помогающих тебе, стало больше. Если твой круг расширился с 10 до 20 человек, то количество тех, кто помогает тебе ловить рыбу, увеличилось с 9 до 19 — вдвое. Но количество связей увеличилось в 4 раза, а возможностей — в 3–5 раз. Эта сделка выгодна, как ни посчитаешь.

Не бойтесь, что из-за большого количества людей возникнет беспорядок. Если в вашем круге есть правила, культура и система, то чем больше людей, тем плотнее сеть и тем больше рыбы.

Канва позиционирования круга общения

Вы когда-нибудь задумывались о том, чтобы построить дом? Если начать строительство, не нарисовав чертежей, не заложив фундамент и не определившись, кто в нём будет жить, каков будет результат? Скорее всего, дом обрушится на полпути или, даже если его достроят, никто не захочет в нём жить. Создание делового круга — это то же самое, что и строительство дома.

В «Искусстве войны Сунь-цзы» говорится: «Все эти пять вещей известны каждому полководцу; тот, кто их знает, побеждает, а тот, кто их не знает, терпит поражение». Это означает, что перед началом войны необходимо сначала прояснить пять вещей: Дао, Небо, Земля, Полководец, Закон. Эти пять вещей известны каждому полководцу. Но знать — не значит выполнять, а только выполнение приводит к победе.

Система ЕТЕ заимствует эти пять аспектов и преобразует их в «Канву позиционирования кругов», которую можно заполнять, выполнять и повторно использовать. Это всего лишь лист бумаги, но при этом — стратегическая карта. Прежде чем строитель создаст первую группу или созывает первое совещание, необходимо сначала заполнить эту канву. Структура канвы состоит из пяти колонок, соответствующих пяти аспектам, причём в каждой колонке заданы три ключевых вопроса. Заполнив её, вы превратите своё сообщество из «идеи» в «план». Не приступайте к действиям, пока не дадите чёткие ответы на эти пять вопросов.

1. «Дао»: зачем мы собрались вместе?

«Дао — это то, что позволяет народу и правителям быть единомышленными». Дао — это то, за что мы боремся, это общая цель, к которой стремятся и народ, и правители.

«Дао» звучит немного загадочно, но, говоря проще, сводится к одному вопросу: какую проблему на самом деле призвано решить это сообщество?

Многие сообщества гибнут именно так: всех добавляют в группу с названием «Элита такого-то», и на этом всё заканчивается. Никто не знает, зачем он туда попал, и никто не понимает, что такое «элита».

Хороший «Путь» должен быть конкретным и понятным. Например, вы можете определить своё сообщество так:

«Помогать владельцам производственных предприятий в регионе Сямынь находить как минимум одного покупателя в неделю».

«Помочь мелким и средним продавцам, занимающимся трансграничной электронной коммерцией, найти надёжных поставщиков услуг в сфере логистики, налогообложения и платежей».

Видите, здесь чётко прописано: кто присоединяется, какие задачи решаются и в какой степени.

Как найти свой «путь»? Попробуйте дописать следующее предложение: «Это сообщество существует для того, чтобы помочь _____ (кому), решить _____ (какую проблему)». Заполнив пробелы, задайте себе три вопроса:

- Услышав это, другие подумают: «Это про меня?»
- Можно ли измерить эту цель с помощью данных (например, «не менее двух рекомендаций в месяц»)?
- Готов ли я сам посвятить этому делу более полугода? Если на все три вопроса ответ «да», то ваш «путь» устоялся.

2. Небеса: подходящий ли сейчас момент?

«Небеса — это инь и янь, холод и жара, ход времени». Небеса — это время, общая тенденция, благоприятный период.

«Небеса» — это время года. Проще говоря: стоит ли начинать сейчас, подходящий ли момент?

Возможно, вы думаете, что создавать сообщество можно в любое время. Но это не так. Чтобы посадить дерево, нужно выбрать подходящее время года; чтобы создать сообщество, нужно выбрать подходящий момент. Три сигнала подскажут вам: сейчас подходящее время

Во-первых, люди вокруг вас жалуются: «Слишком сложно привлечь клиентов», «Посетил столько мероприятий, но безрезультатно». Если вы слышите такие слова, это значит, что рынок зовет вас.

Во-вторых, у вас уже есть три-пять человек, готовых работать с вами. Много не нужно — три-пять искренних людей лучше, чем сто тех, кто просто наблюдает со стороны.

В-третьих, меняется общая обстановка. Чем развитее искусственный интеллект и чем больше информации, тем сильнее люди жаждут «настоящего доверия». Подумайте: ИИ может предоставить вам тысячу контактов, но он не сможет сказать, «кто из них надежен». ИИ может помочь вам написать автобиографию, но он не сможет за вас сесть в кафе, посмотреть собеседнику в глаза и сказать: «Я верю тебе». Поэтому сейчас «настоящие круги общения» ценятся как никогда.

Позиция ЕТЕ: чем развитее ИИ, тем реже встречается доверие. Создание круга общения направлено именно на то, чтобы следовать этой тенденции.

Как определить, наступил ли для вас подходящий момент? Задайте себе четыре вопроса:

1 Среди моей целевой аудитории есть ли хотя бы 30 %, которые явно говорят: «Нам нужны более эффективные каналы привлечения клиентов»?

2 Нашел ли я уже как минимум трех партнеров, готовых начать с нуля вместе со мной?

3 Существуют ли в моей отрасли или регионе подобные качественные сообщества? Если да, в чём наше отличие? Если нет, почему сейчас существует этот пробел?

4 Готов ли я тратить от пяти до восьми часов в неделю в течение полугода? Если на три или четыре вопроса вы ответили «да», то время пришло. Если нет, подождите пока, не спешите приступать к делу.

3. Место: кому подходит это сообщество?

«Место» — это локация. Проще говоря: кто придет? А кто нет?

Многие сообщества терпят неудачу из-за того, что «не отказывают никому». Если войти может любой, в итоге никого не удастся удержать.

Один из ключевых принципов системы ЕТЕ: только отбор, никакого обучения. Вы не должны учить человека делиться — вы должны выбрать его в тот момент, когда он уже умеет делиться.

Три вопроса, которые помогут вам четко определить «место»

Первый вопрос: отрасль.

1 Заниматься только трансграничной электронной коммерцией? Или только предоставлять услуги малым и средним предприятиям в области финансов, налогов, права и ИТ? Или работать в разных сферах, но взаимодополняющих?

2 ЕТЕ рекомендует «оставлять только одну компанию в каждом сегменте», чтобы участники не отбирали клиентов друг у друга, а, напротив, рекомендовали друг друга.

Второй вопрос: масштаб.

Тем, кто зарабатывает 1 миллион в год, и тем, кто зарабатывает 100 миллионов, трудно найти общий язык. ЕТЕ позиционирует себя как «акселератор растущих предприятий», поэтому наиболее подходящий диапазон годового дохода — от 10 миллионов до более 300 миллионов. Слишком маленькие компании ещё борются за выживание, а слишком крупные не нуждаются в таком сообществе.

Третий вопрос: география.

Офлайн или онлайн?

ЕТЕ рекомендует «еженедельные очные встречи». Если встреча офлайн, то лучше всего в одном городе или в соседних городах. Пример: представьте свой ответ в виде таблицы

Критерии

Кого ищите

Кого не приглашать

Отрасль

Продавцы в сфере трансграничной электронной коммерции Чисто интернет-бизнес

Производство (пока не подходит)

Масштаб

Годовой доход от 3 млн до 30 млн

Менее 1 млн или более 100 млн

Регион

Сямынь и окрестности

За пределами провинции (возможность личной встречи отсутствует)

Чем четче, тем больше шансов привлечь «нужных людей». Нечетко очерченный круг может привлечь только неопределенных людей.

4. «Сотрудники»: кого пригласить для совместного создания и развития?

«Генералы» — это ваша основная команда. Проще говоря: первые десять человек, присоединившихся к кругу, определяют его судьбу.

Возможно, вы думаете: «Я здесь главный, я и есть ядро». Это не так. В одиночку вы не сможете удержать сообщество. Первые десять «созидателей», готовые вместе с вами тратить время и силы, давать рекомендации и привлекать новых участников, — вот кто является настоящими «лидерами».

Каких людей стоит пригласить в качестве «лидеров»?

В «Искусстве войны Сунь-цзы» говорится, что хороший полководец должен обладать пятью качествами: мудростью, верностью, добротой, отвагой и строгостью. В контексте нашего сообщества это означает:

1 Мудрость: обладать собственными профессиональными навыками и уметь приносить пользу другим.

2 Авторитет: внушает уважение без гнева, его слово имеет вес, он держит обещания; за последние три месяца действительно помог кому-то заключить сделку (а не просто говорил об этом).

3 Доброта: готов сначала дать, не задумываясь о том, «когда он мне оплатит».

4 Мужество: смелость выступить первым на собрании и публично пообещать: «На этой неделе я предоставлю две рекомендации».

5 Строгость: не опаздывать на собрания, выполнять то, что обещал.

Три «не принимаем»

1 Не принимаем людей, которые «хотят только получить заказ» — они только берут, но не вкладывают душу.

2 Не принимаем людей, у которых «нет времени на взаимодействие» — какими бы хорошими ни были их ресурсы, если они не приходят, это равносильно нулю.

3 Не принимаем людей, «не разделяющих наши ценности» — если он считает, что «давать первым — это глупо», ему здесь не место.

Запомните одну фразу: лучше начать с тремя людьми, чем привлечь десять неподходящих.

5. Метод: какие инструменты, правила, процессы и данные использовать?

«Метод» — это подход. Проще говоря: как заставить это сообщество работать само по себе, а не полагаться на то, что вы будете ежедневно подталкивать его? Многие сообщества гибнут из-за «ручного управления»: пока есть энтузиазм, там оживленно, но стоит расслабиться — и всё замирает. «Метод» — это переход от «ручного управления» к «системному управлению».

Заранее нужно подготовить четыре вещи

Инструменты, позволяющие участникам не задумываться, а просто следовать инструкциям:

- «Анкета для вступления в сообщество», которая поможет отсеять неподходящих кандидатов.

- Таблица «Спрос и предложение», где каждый пишет: «Что я могу предложить» и «Что мне нужно».

- «Таблица отслеживания рекомендаций», в которой фиксируется: кто кого рекомендовал, было ли проведено последующее сопровождение, состоялась ли сделка.

Процесс превращает повседневные действия в фиксированные шаги:

1 Что делать, когда приходит новый участник: посещение одного заседания в качестве наблюдателя → собеседование → подписание обязательств → наставничество со стороны старого участника в течение трёх месяцев.

2 Как проводить еженедельные собрания: регистрация в определённое время → «лифтовые» выступления каждого участника → предоставление рекомендаций → отправка рекомендаций в течение 24 часов после собрания.

3 Как довести рекомендацию до конца: на собрании дать устное обещание → после собрания наладить контакт между сторонами → на следующем собрании отчитаться о прогрессе.

Не нужно писать длинные правила, достаточно **трёх «красных линий»!**

1 Запрещается переманивать сотрудников или ключевых клиентов членов сообщества.

2 Запрещается давать ложные рекомендации (это трата чужого времени).

3 Запрещается пропускать встречи, не давать рекомендаций и не отвечать на сообщения в течение четырёх недель подряд. Нарушение первых двух правил даже один раз — исключение из группы. Нарушение третьего правила — исключение из группы после предупреждения, если поведение не исправлено.

Не полагайтесь на догадки — не пытайтесь угадать, кто активен, а кто отстаёт. Еженедельно фиксируйте:

1 Кто пришел, кто не пришел.

2 Кто дал рекомендацию и сколько раз.

3 Кто заключил сделку и на какую сумму.

Раз в месяц объявляются «Звезда рекомендаций» и «Звезда сделок». Данные открыты, и всем будет понятно, как нужно действовать. Руководство для новичков

Если вы впервые создаете круг, не пытайтесь сразу всё наладить. Действуйте постепенно:

Первая неделя: установите только три красных линии (самые важные).

Вторая неделя: запустите «Таблю спроса и предложения» и «Таблицу отслеживания рекомендаций» (достаточно использовать Excel).

Третья неделя: установите порядок проведения собраний (распечатайте его и повесьте на стену).

Четвертая неделя: начните фиксировать данные (кто и сколько рекомендаций дал).

«Система» не создаётся за один день — она формируется по ходу работы.

«Канва позиционирования в кругах влияния»

Пять задач

Ключевые вопросы

Что будет, если этого не будет

Путь

Зачем это нужно?

Люди приходят и не знают, чем заняться

Небо

Сейчас подходящее время?

Слишком рано — и всё пропало, слишком поздно — и всё упущено

Земля

Кто должен войти?

Здесь собираются самые разные люди, в кругу царит беспорядок

Будет

кто будет строить вместе со мной?

В одиночку ты измотаешься

Как

Как самому это вести?

Стоит только расслабиться — и всё развалится

В «Искусстве войны Сунь-цзы» говорится: эти пять вещей известны каждому, кто командует войсками, но победить может только тот, кто действительно их выполняет. Система ЕТЕ сконцентрировала эти пять вещей в этой «Канве позиционирования по кругам».

Полный путь системы ЕТЕ

Что такое ЕТЕ?

ЕТЕ — это не просто набор инструментов и не просто набор методов, а целостная система мышления высшего уровня. Это также набор «правил игры», которые кажутся простыми, но на самом деле таковыми не являются.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.