
СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	9
Слова благодарности	13
Введение	15

Часть 1

Гостеприимство

(«Если они желают яичницу-болтуню...»)

Глава 1. Гостеприимство нужно в любом бизнесе	23
Глава 2. Забудьте слово «нет»	39
Глава 3. Служите массам, а не классам	45

Часть 2

Что там с вашими цифрами?

Глава 4.оборотный капитал — это ваше все	55
Глава 5. Аренда помещений и ее подводные камни	71
Глава 6. Знайте свои цифры	79

Часть 3

Правило 95 : 5 – какова ваша «пятерка»?

Глава 7. Знайте свою «пятерку»	89
Глава 8. Знайте и используйте свои сильные стороны	101
Глава 9. Дополняйте свои сильные стороны знаниями и навыками партнеров	107

Часть 4

Замечайте возможности и хватайтесь за них

Глава 10. Пятилетняя отсрочка	117
Глава 11. «Настанет ли время, когда оборот моей компании достигнет 10 миллионов долларов?»	127
Глава 12. Никогда не теряйте чувство жажды	137

Часть 5

Станьте лидером

Глава 13. Если хотите стать лидером, больше слушайте	147
Глава 14. Станьте великим учителем	161
Глава 15. Меняйтесь, меняйтесь, меняйтесь	173
Заключение	187
Послесловие	199
Тилман, которого я знаю	203
Об авторе	213

ПРЕДИСЛОВИЕ

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

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

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

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

помог поднять как образовательные, так и спортивные достижения на новые высоты.

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

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

которые могли бы сказать то, что говорит Тилман во «Введении»: «Вам может казаться, что вы знаете, что делаете, но я намерен показать вам то, чего вы не знаете», — и сдержать свое обещание.

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

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

СЛОВА БЛАГОДАРНОСТИ

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

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

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

Наконец, если бы не самоотверженность всех моих сотрудников из Landry's, Golden Nugget и Rockets, мне не удалось бы построить свою организацию такой, какой она является сегодня, и не было бы книги, которую стоило бы написать. Я часто

ЗАТКНИСЬ И СЛУШАЙ!

хвастаюсь тем, как мне повезло, что со мной осталось так много сотрудников, имеющих многолетний стаж. Я воспринимаю их самоотверженность как величайший комплимент. Я особенно хочу поблагодарить следующих руководителей, которые работают со мной уже около двадцати лет. Это:

Энди Александер

Кит Бейтлер

Шах Гани

Стив Гринберг

Джерри Дель Прете

Ронда Деполис

Джим Дюфо

Джефф Кантуэлл

Керри Карр

Бретт Келлерман

Ники Кинан

Лори Киттл

Говард Коул

Джеймс Крамер

Джули Либельт

Рик Лием

Скотт Маршалл

Марк Монсма

Дон Ракоски

Келли Робертс

Кэти Руис

Линн Смолл

Дина Стагнер

Стефани Таллент

Карим Тамир

Терри Терни

Тим Уитлок

Ричард Флауэрс

Стив Шейнтал

Пол Шульц

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

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

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

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

Почему?

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

И никогда не знаешь, откуда она появится и когда.

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

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

новления правительства. Могут взломать ваш компьютер. Да и о возможных терактах беспокоиться в наши дни — совсем не лишнее.

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

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

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

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

ЗАТКНИСЬ И СЛУШАЙ!

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

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

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

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

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

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

В бизнесе очень важно всегда оставаться реалистами — в отношении своего продукта, конкурентов и самих себя. Вы

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

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

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

Эта книга не учебник. Это сборник стратегий, которые я сам испытал — как в хорошие, так и в плохие времена. Как вы узнаете позже, в моей жизни тоже были деньки, когда

ЗАТКНИСЬ И СЛУШАЙ!

казалось, что весь мой мир разваливается на части. И эти самые стратегии, застрявшие у меня в голове, помогли мне выстоять и не поднять белый флаг, когда это казалось едва ли не единственным вариантом.

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

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

Думаю, и вам тоже.

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

Давайте же начнем.