

Гарри
Беквит
Кристин
Клиффорд
Беквит
—



САМ СЕБЕ БРЕНД

—
Искусство
само-
презентации

Гарри Беквит

**Сам себе бренд. Искусство
самопрезентации**

«Альпина Диджитал»

2006

Беквит Г.

Сам себе бренд. Искусство самопрезентации / Г. Беквит —
«Альпина Диджитал», 2006

ISBN 978-5-9614-6730-7

Каждый, кому приходилось работать в сфере продаж, подсознательно чувствует, что продает он вовсе не товар. Он продает себя. Любые взаимоотношения, деловые и не только, предполагают сделку. Как подчеркнуть свои достоинства? Как выделиться из толпы? Как вызвать к себе интерес, добиться расположения, завоевать доверие окружающих, покорить вершину и удержаться на ней? В этой энциклопедии «интуитивного маркетинга» собраны советы, подсказки, инструкции, как продать себя подороже.

ISBN 978-5-9614-6730-7

© Беквит Г., 2006
© Альпина Диджитал, 2006

Содержание

Благодарности	9
Предисловие	10
Шестнадцать свечей или чуткость официанта: что предпочтительнее	11
Жизнь – это сделка	11
Суть любой сделки	12
Что вы продаете на самом деле	13
Что ценят окружающие	14
Чувства превыше всего	15
О подозрительных лицах, китайских церемониях и стереотипах:	16
планирование и подготовка	
Помните о конечной цели	16
Зачем нужно ставить цели	17
Кто вы	18
Что вы умеете	19
Человек-оркестр	20
В чем ваша ценность	21
О зависти	22
Власть стереотипов	23
Обратите внимание	25
Закаляйте уязвимые места	26
Поспешные выводы	27
Одна голова хорошо, а две – лучше	28
Ключ к успеху	29
Ищите сурового критика	30
Развитие имиджа	31
Сначала – решение, потом – размышление	32
Встречают по одежке	33
Упаковка	34
Образы и стереотипы	35
Упаковка vs стереотип	36
Вкладывайте в себя деньги	37
Трюки? Кратчайшие пути?	39
Незашоренность мышления	40
Скрытые выгоды образования	41
Захвати в дорогу книгу	42
Про Apple, мотоциклы и издержки словоохотливости: общение	43
Передача информации	43
Предложение превышает спрос	44
Первое правило общения	45
Говорите проще	46
Уроки Wal-Mart	47
Не выпендривайтесь	48
Ваш бренд	49
Идеи для бренда	50
Мудрость Apple: используйте метафоры	51
Идеи для метафор	52

Не вынуждайте людей смеяться	53
Самореклама	54
Не занимайтесь саморекламой – рассказывайте интересные истории	55
Что такое «хорошая история»	56
Первое правило рассказчика	57
Второе правило рассказчика	58
Веское сообщение	59
Умение фильтровать – особый талант	60
Четко выражайте свои мысли	61
Последний шаг	62
Два ключевых навыка: искусство слушать и говорить	63
Как увлечь людей	63
Ваши уши умеют это	64
Самый легкий способ испортить отношения	65
Что значит «слушать»	66
Следующий шаг	67
Невысказанные слова	68
Умение слушать – одно из важнейших качеств. Доказано	69
Суть любого выступления	70
Роль красноречия	72
Как добиваться успеха	73
Как увлечь аудиторию	74
Глаза в глаза	75
Десять блестящих минут	76
Лучшая получасовая речь	77
Лаконичность	78
Выводите на сцену других	79
Шутки	80
О чем шутить	81
Чем опасна PowerPoint	82
Наглядность способствует запоминанию	83
Наглядные пособия, или Шпаргалки	84
Самый большой недостаток слайдов	85
Как узнать, что вы провели отличную презентацию	87
От Робина Уильямса до доктора Джекила: отношения	88
Урок демократам	88
Купля-продажа – процесс волнующий	89
Чего от вас ждут	90
Ключевой момент в отношениях	91
Все, что нам нужно, – это любовь	92
Как важно быть важным для кого-то	93
Чего хотят люди	94
Выигрывает самый быстрый	95
Все, что вам нужно знать о честности	96
Знание, которое имеет огромную силу	97
Как провалить выступление	98
Точки соприкосновения	99
Принятие и адаптация	100

Волшебные слова	101
Procter & Gamble: за пять минут до назначенного часа	102
Удивительная сила обычных вещей	103
Внимание к мелочам	104
Джекил, а не Хайд: будьте предсказуемы	105
Ищите бульдозеристов	106
Сила жертвования	107
О летающих париках, змеях и демонах: убеждения и уверенность	108
Убеждения в действии	108
Занимайтесь любимым делом	109
Где-то я уже это слышал	110
Шаг вперед, два назад	111
Заблуждения	112
Ваша жизнь – в ваших руках	113
Создайте себе трудности	114
Зачем мне эта головная боль?	115
Всегда ли хороша простота	116
Нелишнее напоминание	117
Выбирайте пунктир, а не прямую линию	118
Проблема денег состоит не только в их нехватке	119
Увольнение, собственное увольнение и другие радостные события	120
Классика бизнеса	121
Королевская уверенность	122
Сила Питера	123
Вера и величие	124
Загляните в себя	125
Тот, кто смеется	126
Кто на свете всех милее	127
Будьте собой. Иного не дано!	128
О взаимоотношениях полов (наконец-то) и других важных моментах:	129
поведение и привычки	
Власть мелочей	129
Ваш основной долг	131
Отдельное спасибо каждому	132
Благодарности	134
Что мы с этого будем иметь	135
Напишите «спасибо»	136
О чем говорит мобильный телефон	137
Восточная мудрость	138
Телефонные разговоры	139
Холодный звонок	140
Комфорт и одежда	141
Правило одной запоминающейся вещи	142
Темный костюм	143
Черные солидные ботинки	144
Без хорошего портфеля не обойтись	145
Система безопасности	146
Изобретательность	147

Три «НЕ»	148
И про любовь	149
И еще раз про любовь	150
Как сделать так, чтобы вам поверили	151
Тайны	152
Ошибки	153
Будьте честны по отношению к другим хотя бы ради самих себя	154
Как произвести хорошее первое впечатление	155
О критике	156
Лестью ничего не добьешься	157
Нет «крутым парням»	158
Остерегайтесь любителей скидок	159
Назовите вашу цену	160
Назовите вашу цену. Часть вторая	161
Время	162
Как запоминать имена	163
Не теряйте надежды	164
Ваша визитная карточка	165
Поздравительные открытки	166
Как написать записку	167
Ответные письма	168
Вырвать победу из стальных челюстей поражения	169
Ищите перемен	170
Moneyball	171
Сэндвич стоимостью 34 миллиона долларов и динозавр: успехи и полезные неудачи	173
В поисках Ларри Гатлина	173
Каждый день с Морри	175
Арни	179
Барни	180
Сэндвич стоимостью 34 миллиона долларов	182
Один день с лучшим продавцом мира	184
Страсть Джованни	186
Три мысли и одно пожелание	187
Об авторах	189

Гарри Беквит, Кристин Беквит

Сам себе бренд. Искусство самопрезентации

Переводчик *Н. Смирнова*

Редактор *Н. Казакова*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *О. Ильинская*

Компьютерная верстка *К. Свищев, М. Поташкин*

Художник обложки *Ю. Буга*

© Harry Beckwith and Christine Clifford Beckwith, 2006

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2016

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

* * *

Эдриену Стампу

Благодарности

Наконец-то мы сделали, это! Спасибо тебе, Господи, у нас получилось!

Нам помогали многие, и сейчас мы хотели бы сказать огромное спасибо всем им.

Спасибо нашим детям – источнику вдохновения – Тиму, Гарри, Уиллу, Бруксу, Коулу и Куперу. Вы благословляли нас без слов. Мы очень надеемся, что эта книга пригодится вам в жизни.

Спасибо всей нашей большой семье, моей сестре и ее мужу Пэм и Нику Хейрос, братьям Грегу и Джеймсу Мейер, Неде Уэлдил, моей мачехе Стефани Мейер, Джону, Бетти и Биллу Клиффорд, Алисе Беквит, Джиму и Бекки Пауэлл, а также Дэвиду и Синди Беквит за их безграничную любовь и поддержку.

Спасибо Клиффу Грину и Сью Кролик за то, что они сдвинули эту машину с места; Дэвиду Поттеру, Рону Ребхольцу, Уильяму Клебшу, Клиффорду Роу, Дэвиду Кеннеди и Полу Робинсону, замечательным учителям Гарри; Стефани Прем, Кэти и Джиму Филлипс; Джону Макфи, Э. Б. Уайт, Курту Воннегуту-младшему и Теодору Гейзелю.

Спасибо Пэт Майлс, Пэт и Кэти Льюис, Марджи Сборов, Баку Брауну, Ларри Гатлину, Рут Энн Маршалл, Биллу Куру, Арнольду Палмеру, Бобу Брауну и Биллу Бартелсу, Бартону Шварцу, Тай Ким, Маргит Брекке, Джеральду Маккало и Джеку Линдстрому.

Благодарим Тай Вотау и Билла Пассолта.

Эта книга не увидела бы свет без талантливых и бесконечно терпеливых сотрудников издательства Warner Books; благодаря им холодноватый Нью-Йорк становится теплее.

Спасибо Рiku Вольффу, Шэрон Крассни, великолепному дуэту Жоржетт Белл Макри и Бернадетты Евангелисте, а также Джейсона Пинтера и Дэна Амброзио.

Я бесконечно признателен женщине, которая убедила меня в том, что иногда надо заставлять себя делать то, что делать неприятно. В тот день мне очень не хотелось выступать в Портленде, штат Орегон, тем более никакого гонорара не ожидалось. Но я поехал туда через свое «не хочу», и судьба щедро вознаградила меня. Я обрел самое главное сокровище в моей жизни – мою Кристин. Все остальное – глубоко личное, и эти чувства не высказать словами.

Это было невыразимо прекрасно, как сказала бы Кристин. А я бы ответил: «Невыразимо благодарен».

Мы посвящаем свою книгу нашему племяннику Эдриену. Мы глубоко скорбим о нем, но надеемся, что его жертва была не напрасна и сделала наш мир чуть лучше.

Предисловие

На самом деле вначале мы собирались писать три разные книги. «Как заработать миллион долларов на продажах (3 миллиона долларов до уплаты налогов)» должна была стать первой книгой Кристин на тему продаж.

Гарри хотел выпустить две книги. Одна из них, «Ремни безопасности и подушки безопасности», писалась для наших сыновей и всех тех, кто только-только вступает во взрослую жизнь. Гарри надеялся, что эта книга поможет им избежать конфликтов с окружающими.

Вторая работа с условным названием «Кто взял мою вилку?» посвящалась правилам хорошего тона и этикета, знание которых весьма и весьма облегчает нашу жизнь.

В конечном итоге три книги слились в одну. В них отражен наш совместный опыт. Нам приходится часто выступать. После пары презентаций понимаешь, что даже если тебя попросили говорить исключительно о бизнесе, аудитория ждет от тебя большего. Люди ищут вдохновения и хотят максимально реализовать себя. Многих волнует, сумеют ли они получить хоть что-то из этого в мире бизнеса; о том, чтобы отыскать и то и другое, большинство просто не мечтает.

Однако по своему опыту мы знаем, что они могут и должны это сделать. Нам бы хотелось, чтобы ваше путешествие под названием «жизнь» прошло удачно.

Мы обращались к разным источникам. Мы наблюдали самые разные сферы бизнеса. Мы познакомились с элитой – теми, кого Гейл Шихи, известный психолог, автор книги «Возрастные кризисы. Ступени личностного роста» называет людьми высокого достатка, – встретились и побеседовали с ними, чтобы узнать, чему мы могли бы у них поучиться.

Мы тщательно изучили свой прошлый опыт, особенно ошибки. Как поет Боб Дилан, *There's no success like failure*¹. На самом деле неудачи приносят пользу. Однако, несмотря на то что все мы учимся на своих ошибках, последние не доставляют нам никакого удовольствия. Надеемся, что наш опыт пригодится вам и хоть немного избавит вас от ошибок и страданий. Две головы лучше, чем одна, а одна книга лучше, чем три. Пусть она доставит вам удовольствие не меньшее, чем получили мы сами, когда работали над ней.

¹ «Нет успеха большего, чем неудача».

Шестнадцать свечей или чуткость официанта: что предпочтительнее

Жизнь – это сделка

Возненавидеть торговлю или саму ее идею очень легко.

Мы чуть ли не с детства неприязненно относимся ко всему, что связано с продажами. В историях о лживых торговцах, пьесах, подобных «Смерти коммивояжера» и «Дельцам», и фильмах вроде «Бойлерной» продавцы действительно выглядят крайне непривлекательно. Создается впечатление, что торговля – это нечестная, беспощадная, жестокая игра, одержать победу в которой могут только мошенники.

Иногда так и происходит. Однако давайте на минутку забудем о грустном и вспомним, что жизнь – это постоянные сделки.

Припомните все коммерческие предложения, которые вы когда-либо делали, начиная с самого детства. Вы уговаривали родителей сводить вас в Диснейленд, выдать больше денег на карманные расходы и разрешить вам попозже возвращаться домой. Вы хотели, чтобы они позволили вашим друзьям оставаться у вас на ночь, купили вам новый велосипед, а возможно, и первую машину. Вы убеждали, что ни в чем не провинились, и показывали дневник, который должен был призвать их пойти вам навстречу. И так далее и тому подобное.

Те детские сделки подготовили вас к дальнейшей взрослой жизни: сначала вы пытались «уговорить» колледж принять вас, потом – работодателя нанять вас, а затем автодилера – продать вам автомобиль со скидкой в 500 долларов.

Вы уговариваете друзей сходить в ваш любимый ресторан. А супруги вообще торгуются друг с другом постоянно: на какой фильм пойти в кино; кто поведет собаку к ветеринару; кто пойдет в магазин?

И так далее и тому подобное.

Вопрос не в том, являетесь ли вы продавцом. Вопрос в том, как ухватить свою удачу.

И что не менее важно, как сделать свою жизнь богаче.

Как только вы это поймете, ответ на один вопрос станет ответом и на все остальные.

Жизнь – это сделка. А путь к успеху и в жизни, и в торговле один и тот же.

Суть любой сделки

Практически все неопытные продавцы прежде всего рекламируют цену и качество товара и только потом – свою компанию. И лишь в самом конце, да и то не всегда, они продают себя.

Опытные продавцы действуют иначе. Сначала они продают себя, потом – свою компанию и только после этого заводят речь о продукции. И ближе к концу разговора – почти перед уходом – словно спохватываются: «Вы только представьте, какую прекрасную вещь вы приобретаете буквально за сущие гроши».

Прежде всего вы продаете самого себя.

Что вы продаете на самом деле

Все мы слышали слово «известность», и почти всегда оно звучит как привет со школьной скамьи. Кинорежиссер Джон Хьюз чувствовал это и, создавая свой знаменитый фильм «Шестнадцать свечей», понимал, что взрослая аудитория тоже проникнется этим ощущением.

В этой истории о юности и школьных годах есть примечательный эпизод. Юная красавица мечтает о жизни со своим Прекрасным принцем и рисует ему картину их совместного счастья: «Мы поженимся и станем одной из самых известных пар города». Смех в зале.

Но вдруг мы понимаем, что в действительности жизнь больше похожа на школу, чем нам когда-то казалось, и что эти наивные слова на самом деле описывают наше будущее. Мерил Стрип когда-то сказала: «Я думала, что жизнь будет напоминать учебу в колледже, но я ошиблась. На самом деле жизнь похожа на школу».

Актриса сетовала на то, что, в отличие от популярности, умения, которые, казалось, так высоко ценили преподаватели, на самом деле играют небольшую роль в жизни. В каждой школе была своя Ардис Петерс. Она родилась в небогатой семье. Ее лицо нельзя назвать красивым, но в ней была какая-то изюминка. Она никогда не пыталась стать звездой компании, да и вряд ли бы это ей удалось. Однако что-то в ней нас неизменно привлекало – она обладала особым качеством, которое все любили, но лишь немногие могли понять или назвать.

Но ее все любили. Оглядываясь в прошлое, мы понимаем, что все дело было в ее добродетельном и открытом отношении к жизни, она как бы притягивала к себе окружающих. Находясь рядом с ней, вы невольно начинали смотреть на жизнь ее глазами.

Можно пойти еще дальше и вспомнить Карлу Стрэнд. Она в семь лет сумела подружиться с жизнью, и дружба стала взаимной. И люди тянулись к ней, ведь так приятно быть рядом с человеком, у которого с жизнью полное взаимопонимание и который щедро делится им.

Да, в этом мире вы продаете свои умения. Вы продаете свои знания и навыки. И если они помогают людям, то вам начинают доверять, а доверие приводит вас к благополучию и процветанию. Однако ваш главный товар – это вы сами. Люди покупают оптимистов, потому что им нравится находиться в их компании. Они покупают искренних и честных людей, потому что те делают именно то, что говорят. На таких людей можно всегда положиться, как на стиральную машину Maytag.

Получая образование, мы совершенствуем свои умения и навыки. Но как нам себя вести и чувствовать? В школе этому не учат, а многие учителя показывают такой пример, на который лучше не ориентироваться. Мерил Стрип, Ардис и Карла напоминают нам, что со школьной скамьи мы сталкиваемся с прописной истиной: внутренняя позиция, отношение значат очень много. Продается именно отношение. Это ваша визитная карточка.

Развивайте свои умения, совершенствуйте и оттачивайте их ежедневно. Но никогда не забывайте о том, что люди покупают вас *целиком*.

Ключ к успеху и осуществлению задуманного лежит во всестороннем развитии личности.

Что ценят окружающие

Если хотите понять, что ценят люди на самом деле, понаблюдайте за тем, как они дают чаевые.

Неоднократные наблюдения за посетителями ресторанов показали, что классный и быстрый сервис ценится отнюдь не выше, чем не слишком расторопное и качественное обслуживание.

Совсем другое дело, если официант чем-то расположил вас к себе. Например, за мимолетное касание клиент, как правило, платит больше. Радужная улыбка, теплое приветствие («Рады снова вас видеть, мистер Петерс») или любой другой намек на то, что вы желанный гость, гарантирует более высокие чаевые.

Когда эти данные появились на страницах журнала *The New Yorker*, комментаторы не скрывали своей озадаченности. Почему мы отказываемся платить больше за качественный сервис, но готовы делать это за проявление обычной доброжелательности?

Да потому, что «обычная доброжелательность» имеет огромное значение; именно ее мы так ценим и ждем от людей, работающих в сфере обслуживания.

Люди ценят – и вознаграждают – чувства, которые вы в них порождаете.

Чувства превыше всего

Одна крупная страховая компания недавно объявляла конкурс и провела переговоры с рядом фирм, чтобы решить, какой из них доверить бухгалтерскую проверку. В финал вышли три фирмы, и члены отборочной комиссии поначалу растерялись, не зная, кому отдать предпочтение, а потом им пришла в голову блестящая идея.

Они посетили центральные офисы компаний-претендентов и попытались прочувствовать их дух.

В третий заход они едва переступили порог, как сразу поняли, что это то, что нужно. Проведя там буквально пару минут, гости поспешили откланяться.

Из аэропорта они позвонили представителям этой компании и обрадовали их отличной новостью, сулящей миллионные прибыли.

И это не единичный случай. Дело не в компетентности. Дело не в опыте. Дело в ощущениях и эмоциях, которые вы вызываете в окружающих.

Люди покупают ощущения.

О подозрительных лицах, китайских церемониях и стереотипах: планирование и подготовка

Помните о конечной цели

Раньше нас спрашивали, как мы стали писателями.

Мы отвечали, что прочитали много лекций.

Спустя годы нас стали спрашивать, как мы стали лекторами.

Мы отвечаем, что написали книгу.

Никто из нас не думал о лекторской или писательской карьере. Мы просто занимались любимым делом. Мы не думали о конечной цели. Для нас существовала только тропинка, по которой было очень приятно идти.

Кристин Клиффорд Беквит: Сколько себя помню, мне всегда говорили: «Крис, ты должна стать писательницей». В конце концов я задумалась о том, почему никогда не занималась тем, что мне особенно нравилось. На это у меня всегда был один и тот же ответ: я и подумать не могла о профессии, в которой, как я чувствовала, разбиралась недостаточно хорошо.

Через четыре недели после операции по удалению рака груди в декабре 1994 года я внезапно проснулась посреди ночи: у меня перед глазами стояли комиксы. Около пятидесяти комиксов, связанных с раком, начали заполнять мою голову.

Выздоровление шло медленно, тянулись бесконечные дни, недели, месяцы. Я полностью сосредоточилась на комиксах, стараясь найти хоть что-то ободряющее в своем тяжелом положении. И старания мои не пропали даром.

Двенадцать месяцев спустя я подписала контракт не на одну, а сразу на две книги, посвященные тому, как бороться с раком при помощи юмора. Они состояли из моих комиксов. Если бы я поставила себе цель стать писательницей, то вряд ли бы написала хоть одну книгу. Я просто пошла за своими желаниями, и однажды ночью эти две книги появились перед моими глазами.

Как гласил слоган Nike 1970-х годов, «There is no finish line». То есть предела как такового не существует. Жизнь идет своим чередом. Вы стремитесь к тому, что считаете раем, а потом понимаете, что это совсем не то. Или добираетесь до конечного пункта назначения и осознаете, что это далеко не конец. Часто это даже не остановка в пути.

Нужно ли ставить цели? Наверное, да, особенно если они стимулируют вас к действиям. Но если это единственное, что заставляет вас действовать, измените установку.

Ищите иную мотивацию, нежели стремление достичь цели.

Где ее искать? В себе.

Зачем нужно ставить цели

В самом начале своей карьеры, находясь на грани нищеты, актер Джим Керри написал одну-единственную фразу на клочке бумаги, положил его в карман рубашки и хранил там до тех пор, пока слова не сбылись.

Слова были такие: «Заработать миллион долларов».

Из таких историй становится ясно, что, ставя перед собой цель, вы тем самым делаете первый шаг к ее достижению. Джим Керри сумел заработать миллион долларов, потому что у него была четкая задача. Едва ли не каждая книга по самосовершенствованию акцентирует важность формулировки цели.

Однако мы неверно понимаем, что подразумевается под постановкой.

Во-первых, вы всегда ставите цели, даже если и не записываете их. Вам хочется посмотреть, что вы едите, пробежать три мили и не запыхаться, наладить отношения с отцом. Но это безотчетные побуждения. Просто однажды они заставляют вас действовать.

Цели ставят все. Но ценность постановки целей вовсе не в них самих. Она – в размышлениях, перетекающих в планы, и в приобретаемых вами знаниях. Задайтесь какой-то целью вместе с другими людьми, и вы узнаете много нового. Вы узнаете, что ценят другие. Вы узнаете больше о людях. Это поможет вам принимать более эффективные и обоснованные решения.

В бизнесе происходит то же самое. Ценность бизнес-плана редко определяется целями и стратегиями. Последние меняются с такой скоростью, что больше напоминают грубую наброску: «Что мы там собираемся делать, пока не решили заняться чем-то другим?» Нет ничего страшного в том, что мы не придерживаемся этих планов. Важно то, что произошло во время их создания.

Все чему-то научились.

Ставьте цели не для того, чтобы это помогло вам их добиться, а для того чтобы обрести знания.

Кто вы

Как гласит одна из старейших рекламных заповедей, «название говорит само за себя».

Как и любая компания, каждый человек может рассказать о себе с десятков интересных историй, раскрывающих его с лучших сторон. Талант маркетолога проявляется в том, что он находит интересные детали – забытые, проигнорированные или попросту не замеченные – и преподносит их на блюде с голубой каемочкой.

Перед вами стоит точно такая же задача. Расскажите о себе правдиво и увлекательно одновременно.

Как это сделать?

Увидеть себя со стороны помогают как близкие люди, так и малознакомые. Сделайте первый шаг. При необходимости обратитесь к ним за помощью.

Расскажите о себе как можно увлекательнее.

Что вы умеете

Предприниматели, вкладывающие средства в крупные проекты, задают, казалось бы, простой вопрос тем, в кого они собираются вкладываться:

Чем вы занимаетесь?

Этот вопрос требует очень простого, конкретного ответа. Если вы скажете, что занимаетесь всем или множеством не связанных на первый взгляд вещей, то у вашего потенциального инвестора может сложиться впечатление, что вы ничего не умеете делать как следует (и нет смысла вкладывать в вас деньги).

Задайте себе этот вопрос и запишите свой ответ. Покажите его четырем знакомым, мнению которых вы доверяете. Спросите, понятен ли им ваш ответ, достаточно ли он прозрачен, вселил ли он в них уверенность в вашей компетентности.

Ответьте самому себе на вопрос: «Чем я занимаюсь?»

Человек-оркестр

В «разговорном жанре» существуют сотни самых разных специалистов, но в конце концов вы сталкиваетесь с так называемым человеком-оркестром. Поинтересуйтесь его специализацией. Тимбилдинг? Кадровые перестановки? Креативность и инновации? Лидерство? Продажи?

Да, радостно закивает он, а еще мотивация, маркетинг и многое другое!

Ужели перед вами стоит потомок энциклопедически образованного Эразма Роттердамского?! Но вашему собеседнику на вид лет сорок, значит, в деле он крутится лет восемнадцать. Неужели за это время он успел стать специалистом настолько широчайшего профиля? Даже если исключить сферу финансов и компьютерных технологий, то звучит это все весьма подозрительно. Что бы вы предложили такому умельцу?

Ничего.

Вы никогда не вспомните, как называется его специальность и даже не подумаете о нем, если возникнет, например, проблема лидерства; он перечислил такое количество своих талантов, что запомнить их просто невозможно.

Более того, он зарекомендовал себя вовсе не специалистом широкого профиля, а самым настоящим профаном.

Такой умелец за все берется, да не все ему удастся. А везде требуются профессионалы. Дела доверяют только специалистам. Хватаясь за все, вы рискуете не добиться ничего.

Найдите свою нишу. Даже если вы обладаете многими умениями, определите, что нужно вашему заказчику, и сосредоточьтесь на поставленной задаче.

Спросите себя: «Какова моя специализация?» (Назовите только одну.)

В чем ваша ценность

Этот вопрос, казалось бы, логически вытекает из предыдущего, однако ответить на него не так-то просто. Это вызов, который вы должны принять: «Какая от этого польза?»

В чем заключается ваша (или вашего предложения) ценность?

Маркетологи отмечают необходимость выделения выгодной точки отличия. Эти слова таят в себе глубокий смысл.

Нужно объяснить не только чем отличаетесь от других, но и в чем заключается ценность вашей точки отличия для других людей.

Задайте себе этот вопрос и снова запишите свой ответ. Покажите его четырем людям, мнению которых вы доверяете.

Попросите их быть предельно откровенными.

Спросите себя: «В чем заключается моя (моего предложения) ценность?»

О зависти

Одна из составляющих успеха авиакомпании Southwest Airlines состоит в том, что ее президент Херб Келлехер постоянно спрашивает своих сотрудников:

Завидуют ли нам конкуренты?

Неужели у нас нет ничего, что вызывало бы их зависть? Ведь должны же мы обладать чем-то сугубо ценным.

И если нет, то почему?

Как нам добиться того, чтобы нам начали завидовать?

Представьте, что этот вопрос относится к вам или к вашему предложению.

Спросите себя: «Если нет, то почему? И что можно сделать, чтобы мне начали завидовать?»

Вызываете ли вы зависть? И что нужно сделать для того, чтобы ее вызвать?

Власть стереотипов

Мы готовили проект революционной рекламной кампании по заказу фирмы – производителя огромных мониторов для компьютеров Apple. На презентации мы неожиданно предложили оригинальное название для этой компании и ее мониторов – своеобразную зарубку в мозгу, как некоторые называют особенно популярные и влиятельные бренды.

Заказчик пришел в восхищение, о чем не преминул нам сообщить. Ему понравилась буквально все: и стратегия, и оригинальность, и реклама, и тексты рекламных роликов и даже наши ботинки и галстуки.

Вернувшись с презентации, мы заказали две бутылки лучшего шампанского.

Мы ждали хороших вестей. Но увы! Заказ отдали компании BBD&O. Мы в полном замешательстве позвонили заказчику.

– Как же так, вам ведь понравилась наша работа, вы назвали ее лучшей?

– Да, назвал. С точки зрения стратегии и креативности она безупречна.

– Тогда почему заказ достался не нам?

– Понимаете... Гарри – юрист. А юристы не бывают креативными по определению.

Люди не рассуждают; они пользуются стереотипами. Они не делают выводов; они наклеивают ярлыки. Они не размышляют; они предполагают и вычисляют на глазок.

Проведем небольшой эксперимент. Взгляните на список ниже и запишите первую ассоциацию, которая придет вам в голову по отношению к каждому из этих слов.

Водитель Volvo

Козлиная борода

Техасец

Лифтинг

Католический священник

Что получилось?

Не пугайтесь. Все так делают. Заметьте, совершенно неосознанно и произвольно. Таково шаблонное мышление. Как метко заметил известный психолог Уильям Джеймс: «Первым делом наш разум пытается объект классифицировать».

Понять, почему так происходит, нетрудно. В процессе эволюции наш мозг ради удобства и выживания упорядочивал всю поступающую информацию в соответствии с уже имеющимися моделями и образцами. Мы научились ассоциировать черный цвет со смертью и ритуальными обрядами. Штампы опережают мышление, являясь его, так сказать, демоверсией.

Нельзя разобраться в человеке, понять его, не приложив стараний. Многие и не пытаются, будучи не уверенными в том, что результат оправдает затраченные усилия.

Пусть наши стереотипы и не всегда соответствуют действительности, но польза от них есть. В конце концов, нам отведено не так уж много времени.

Новых знакомых американцы первым делом спрашивают: «Чем вы зарабатываете на жизнь?» Ответ на этот вопрос позволяет мгновенно произвести первичную сортировку. Бухгалтер? Педантичен. Юрист? Самоуверен. Инженер? Аналитик. Писатель? Диссидент. В голове тут же возникает соответствующая картинка – картинка, заменяющая уникальную личность, с которой мы имеем дело.

Двум группам студентов Гарвардского университета, учащимся у Налини Эмбади, показали две видеозаписи, на одной из которых был запечатлен «профессор статистики», а на другой – «профессор гуманистической психологии». Первая группа увидела холодного, замкнутого и напряженного человека, а вторая решила, что перед ней сердечный и чуткий педагог. Всем студентам показывали одного и того же человека.

Хороший маркетолог из консалтинговой компании никогда не спросит: «Какое положение на рынке вы занимаете в настоящее время?» Несомненно, это очень важный вопрос. Но не тот, который нужно задать в первую очередь.

Ключевой вопрос звучит так: «Как воспринимаются компании, работающие в данной отрасли, и их персонал?» То есть каков их стереотип.

А теперь задайте этот же вопрос себе.

Прежде чем пытаться кому-то что-то продать, спросите себя: «Как этот человек меня воспринимает?»

Обратите внимание

В каких деловых ситуациях вы испытываете дискомфорт?

Опишите их.

Что именно вы чувствуете?

С чего все началось и как долго продолжается?

С кем вы можете это обсудить и кто может вам помочь?

Когда вам неуютно, вы наиболее слабы и уязвимы. В такие моменты вы совершаете самые большие ошибки и теряете почву под ногами.

Победите неловкость, и ваша жизнь заиграет новыми красками.

Этот совет не назовешь простым, и следовать ему нелегко. Но прислушавшись к нему, вы добьетесь настоящего успеха. Люди зачастую идут по пути наименьшего сопротивления, они повторяют свои ошибки, молча страдают и сами себе мешают двигаться дальше.

Это не наш путь. Тренируйтесь постоянно. Несмотря на усталость. Да, тяжело. Но регулярные тренировки сделают вас сильнее.

Достигнув предела, то есть сделав максимум того, на что вы способны в одиночку, найдите человека, который будет подталкивать вас дальше, – что-то вроде партнера для тренировки; без него не обходится почти ни один спортсмен, если хочет добиться лучших результатов.

Если вы действительно хотите преуспеть, осознайте, что заставляет вас испытывать дискомфорт.

Закаляйте уязвимые места

Загляните как-нибудь на тренировочное поле для гольфа, и вы увидите, как игроки отрабатывают удары.

Здесь многим из них это удастся гораздо лучше, чем на игровой площадке. Едва ли не любой скажет вам, что если бы так же хорошо играл на площадке, то легко прошел бы лунку за семь ударов.

Им кажется, что этот факт очень легко объяснить. Здесь они бьют по мячу, зная, что ничем не рискуют. Однако стоит помахать перед ними банкнотой, дать специальные счетные карточки, как у игроков белеют костяшки пальцев, а мячи катятся куда угодно, но только не прямо. Первые плохие удары неизбежны, они объясняются напряженностью и волнением играющего. А семь или восемь других ударов объясняются очень просто: все зависит от способностей и мастерства.

Удары отрабатываются любимыми клюшками.

Если кому-то лучше удастся играть седьмым айроном², то вы ни за что не заставите его сменить клюшку. (Ну разве что на драйвер³.)

Наша жизнь чем-то похожа на гольф. Мы восхваляем свои достоинства и не замечаем недостатки. И напрасно. Допустим, только допустим, вы усовершенствуете свои плюсы. Однако не факт, что кто-то оценит ваши старания. Небольшие улучшения, как правило, незаметны посторонним. Зато все прекрасно видят соринки в чужом глазу. И если вы сможете избавиться от них, тут уж точно все ахнут.

Благодарите судьбу за подаренные вам сильные стороны, но не забывайте избавляться от недостатков.

² Айрон (iron) – клюшка с плоской головкой для удара.

³ Драйвер (driver) – клюшка с большой головкой, самая сильная в наборе.

Поспешные выводы

Креативщикам решение казалось очевидным.

Компания-заказчик работала в «женской» сфере бизнеса (61 %) – в ветеринарии, и ее потенциальными клиентами тоже были в основном женщины (63 %).

Узнав, что в данном случае по обе стороны стола сидят, как правило, дамы (врач и владельца животного), сотрудники агентства решили предложить исключительно «женское» название.

Они провели мозговой штурм, перебрали несколько сотен вариантов и в итоге остановились на двенадцати наиболее удачных, с их точки зрения, названиях. Когда оставшуюся дюжину протестировали (с целью узнать мнение аудитории), оказалось, что чем более «женским» было название, тем более негативные отзывы оно получало, и от кого – от самих же женщин! Мужчины были более сдержанны в оценках, но тем не менее тоже не давали позитивных ответов.

Розовый, пурпурный, все, что так или иначе связано с растениями, женщины яростно отвергли. Креативщики сделали вывод, что женщины ненавидят розовый и пурпурный цвета и заодно прочие лютики-цветочки. Но они ошиблись.

Мы делаем скоропалительные выводы и выносим торопливые суждения. Мы заранее уверены в своей правоте. И напрасно.

К счастью, агентство подстраховалось от свойственной людям поспешности и решило выслушать сторонние мнения, создав экспертные группы и комиссии, чтобы составить более полное представление о том, как люди воспринимают определенные слова.

Вы можете быть в меньшей степени застрахованы от подобных ошибок, хотя что мешает и вам постелить соломку? Спрашивайте! Узнайте еще одно, два, три посторонних мнения. Не предполагайте, спрашивайте.

«Как вам нравится эта мысль?» Задайте этот вопрос шестерым людям.

«Есть ли в ней логика?» Следующие шесть человек. И так далее.

«Стоит ли мне надевать это на встречу с подрядчиком?» Спрашивайте!

Чем больше мнений вы узнаете, тем увереннее будете себя чувствовать. Чем больше народу выскажется по поводу ваших собственных сомнений, тем больше шансов их развеять.

Если ваши соображения разнесут в пух и прах, вы, несомненно, пересмотрите их и примете лучшее решение.

Не гадайте. Спрашивайте.

Одна голова хорошо, а две – лучше

Считается, что у каждого человека должен быть наставник.

В основе этого положения лежит типичная ошибка. В нем изначально смешаны понятия «стечение обстоятельств» и «причина».

Да, у многих успешных людей были наставники. (Хотя у многих и не было, о чем нередко забывают сказать.) Однако этот факт вовсе не говорит о том, что они преуспели благодаря своим наставникам. Напротив, насколько нам известно, эти люди преуспели не благодаря, а вопреки.

Человек, которому суждено добиться успеха, притягивает к себе самых разных людей, в том числе и наставников. Он покоряет сердца наставников, поклонников, последователей, детей и зверей.

Чтобы обрести наставника, нужно обладать качествами, которые в любом случае позволят вам преуспеть. Укажет ли он путь к успеху? Вряд ли. Сможет ли помочь на пути? Возможно.

Не тратьте время на поиски. Лучше засучите рукава и начните делать то, что привлечет к вам людей, в том числе и наставника.

Если вам удастся найти такого человека, не полагайтесь всецело только на его мнение. Наставники – самые обычные люди, а людям свойственно ошибаться. Даже самые талантливые и опытные доктора иногда ставят неверные диагнозы. К счастью, в большинстве случаев пациент обращается ко второму и к третьему специалисту.

Попробуйте делать то же самое.

Одна голова хорошо. Но несколько голов – лучше.

Ключ к успеху

И специалисты, и любители признают Фрэнка Ллойда Райта величайшим архитектором современности. Однако сколько сил ему стоило добиться этого признания!

Вспомните легендарного Икара. Он смастерил крылья, скрепил их воском и взмыл в небо. Как и Райту, Икару не доставало смирения. Мечтая сравняться с богами, он подлетел слишком близко к Солнцу. В жарких лучах воск растаял. Икар разбился.

Велик и легендарен был генерал Джордж Паттон – о чем не упускал случая напомнить каждому, кто осмеливался предположить, что Вторую мировую можно было бы выиграть каким-то иным способом.

Такие люди встречаются везде. Вопрос: являются ли сила и упорство ключом к успеху?

Отчасти. С ними вы добьетесь многого, но не более того, что позволят вам ваши слабости. Нас окружает множество людей, которые могли бы достичь невероятного успеха, не будь двух магических слов.

Если бы.

Если бы он внимательнее прислушивался к тому, что ему говорят... Если бы он был более сдержан... Если бы он не играл в политические игры... Если бы он залечил зубы или избавился от той ужасной привычки...

Если бы.

Энергичный и преуспевающий руководитель – для простоты назовем его Эндрю – помог в создании по-настоящему успешной компании, потому что мастерски противостоял принципу *если бы*. Раз в год, а иногда и чаще он выбирал из сотен блестящих претендентов очередную будущую звезду и брал ее на работу. Будучи всего лишь людьми, все будущие звезды страдали от злополучного *если бы*. К счастью, у этих талантливых юношей и девушек было кое-что еще.

У них был Эндрю.

В Эндрю счастливо соединились сила духа и уверенность в том, что именно он в ответе за превращение будущих звезд в истинных звезд. Прежде чем *если бы* успевало стать помехой карьере молодого специалиста, Эндрю приглашал будущую звезду в свою компанию.

Вы рождены для великих дел, однако придется потрудиться, говорил он.

Церемония называется «Ежегодный визит».

Эндрю – особенный человек. Он из тех редких мужчин, которые могут дать честный и вместе с тем тактичный ответ на извечный женский вопрос «Не полнит ли меня это платье?».

Найдите своего Эндрю.

Ищите сурового критика

Похвала всегда приятна. Однако от нее мало толку.

Согласись, что в PowerPoint заложены совершенно удивительные возможности, говорите вы коллеге.

Разве она может ответить «нет»?

Никогда. Такова человеческая природа.

Как бы вам ни хотелось услышать похвалу, критика гораздо полезнее. Однако вы ее получите только в том случае, если умеете правильно просить. И здесь нам поможет опыт маркетологов.

Вне зависимости от того, понравилось или не понравилось нам качество обслуживания, мы практически никогда не жалуемся фирме-исполнителю. В итоге считается, что заказчики всем довольны, поскольку от них поступает очень мало жалоб.

Люди жалуются неохотно.

Вы никогда не получите конструктивной критики, если спросите кого-либо (как это часто практикуется при проведении деловых опросов): «Что мы делаем не так?»

Этот вопрос, как правило, предполагает критику. А поскольку большинство людей крайне болезненно относятся к критике, они не рвутся услышать ответ.

Однако люди так устроены, что обожают давать советы; многие делают это по собственной инициативе, и им льстит, когда их об этом просят. Но как сделать так, чтобы вам дали дельный совет?

Не спрашивайте: «Что я делаю не так?»

Вместо этого спросите: «Что, по-вашему, мне нужно сделать, чтобы улучшить результаты?»

Или: «Мне кажется, это должно сработать, однако я очень ценю ваше мнение. Как по-вашему, что можно еще сделать?»

Если вы хотите получить необходимую помощь, задавайте правильные вопросы.

Развитие имиджа

В известном рекламном ролике теннисист Андре Агасси убеждал нас в том, что «имидж – это все».

В том же году, когда шел этот ролик, к нам обратился перспективный клиент с просьбой разработать ему имидж. Чтобы понять, каким он видит сам себя, мы спросили, в чем, по его мнению, состоит его уникальность.

Он ответил: «Я классный. Я очень классный».

Мы не поверили своим ушам. Мог ли на самом деле «классный» человек сказать такое?

И он хочет, чтобы мы работали над его имиджем?

Исключено!

Скрытая под внешним лоском личность рано или поздно обнаруживает себя. И тогда и вас, и ваш имидж перестают замечать. Потому что вас считают обманщиком.

Примеров можно привести множество.

Кстати, сам Агасси осознал бессмысленность собственных слов. Прошло несколько лет, он побрился наголо, отказался от яркой одежды и женился на женщине, которая практически не пользовалась косметикой и всячески демонстрировала, что имидж ее нисколько не волнует. Женщину звали Штеффи Граф. Агасси стал держаться очень скромно, занялся благотворительностью, короче говоря, повернулся лицом к миру, освещая себе дорогу сверкающей, наголо бритой макушкой.

А что же наш перспективный «классный» клиент? Он тоже изменился. Пару лет назад мы столкнулись с ним в оздоровительном клубе. Он перестал строить из себя невесту что. За его словами мы слышали совершенно другого человека, и дело не только в самих словах. Он стал более выдержанным, держался с достоинством. Но... время было упущено. Ему исполнилось сорок пять лет, и за свои демарши он расплачивался по счетам. В том числе и неудачами на профессиональном поприще.

Работайте над собственным имиджем.

Сначала – решение, потом – размышление

Мы редко всерьез задумываемся перед тем, как что-то решить. Тянем время, а на самом деле решение принимается за считанные минуты, а то и секунды. Мы собираем информацию не для принятия, а для обоснования. Не пытаемся постигнуть суть, а ищем поддержки и одобрения.

Большинство решений чаще всего сначала принимаются и только потом обосновываются.

Выражение «первое впечатление – самое сильное» не совсем точно. Оно не просто самое сильное, оно – решающее.

Подумайте, какое впечатление вы производите в первые секунды знакомства.

Встречают по одежке

Занимаясь продажами и маркетингом, мы постоянно сталкиваемся с одной важной закономерностью. Увиденное затмевает услышанное. Объясняя это клиентам, мы говорим «Люди думают глазами» и «Люди слышат то, что видят».

Приведем пример: во время презентации, устроенной банком для представителей малого бизнеса, показывали рекламный ролик. В нем трижды подчеркивалось, в чем именно состоит уникальное отличие банка: он располагал информацией, необходимой для принятия наиболее эффективных решений по финансовым вопросам. Владея необходимой информацией, вы принимаете правильные решения.

Для примера взяли альпиниста, готовящегося совершить восхождение на Эверест. Он внимательно изучал географическую и синоптическую карты. Однако зрители не слышали ни единого «информационного» слова, хотя оно повторялось трижды (!) с интервалом в тридцать секунд.

Когда зрителей спросили, о чем говорилось в рекламном ролике, они ответили: «О стабильности. Банк убеждал в своей стабильности и устойчивости».

Авторы презентации были потрясены до глубины души. На самом деле в ней не было ни единого слова о стабильности, да они и не собирались говорить об этом.

Не ведали, что творят?

Что натолкнуло зрителей на мысль? Один-единственный мимолетный образ, продержавшийся на экране не более четырех секунд: кадр, на котором был запечатлен человек, идущий в гору.

Один образ, три секунды, и все – увиденное затмило услышанное.

Мы думаем глазами.

Будьте внимательны к визуальным образам.

Упаковка

Идеи Джона Моллоя шокировали многих.

Название его книги прочно вошло в лексикон американцев: «Доспехи для успеха» (Dress for Success).

Его не принимали. Слова «доспехи для успеха» ассоциировались с манипуляциями над людьми и напоминали идеи Майкла Корды, посоветовавшего руководителям устанавливать свои кресла на возвышении, чтобы смотреть на подчиненных сверху вниз.

Однако автор имел в виду совсем другое. Представьте, что мудрая птица учит уму-разуму тех пернатых, чье броское оперение делало их мишенью для хищников. Все, как у людей.

Моллой никого не призывал ни к каким манипуляциям. Он просто делился своими соображениями, полагая, что успех в жизни, как и хорошие манеры, начинается с внимательного отношения к людям и умения чувствовать, какое впечатление мы на них производим. Разве Моллой агитировал за массивные золотые часы для придания джентльменам пущей значимости? Отнюдь. Он как раз говорил совершенно иное: «Знайте меру». Но кто же откажется от своих вкусов из уважения к окружающим?! Наиболее частые возражения: «я хочу быть самим собой», «я делаю так, как мне удобно» и «мне наплевать на тех, кто заиклился на внешности и тряпках».

Перечитайте эти примеры. Что за ними кроется? На первом месте у такого человека всегда стоит его «я». Вы бы хотели с ним работать? Вы бы хотели иметь его своим сотрудником, поставщиком услуг или другом?

Америка в ту пору переживала эпоху нарциссизма. Бамперы машин и футболки пестрели популярным слоганом *Looking out for number one*. Моллой клеймили как очередного апологета самолюбования и самовосхваления. Но ведь он вовсе не призывал упиваться собственной неотразимостью. Наоборот, он предлагал «поглядеть вокруг себя».

Какое впечатление вы производите на окружающих? Не вредите ли невольно сами себе? Не проигрываете ли сражение до того, как раздастся первый выстрел?

Моллой учил нас хорошим манерам. Думайте о других!

Забота о ближнем начинается в тот момент, когда вы открываете дверцу гардероба.

Образы и стереотипы

Любители кино называют финал фильма «Подозрительные лица» лучшим в истории кинематографа.

Как и все великое, он поражает до глубины души.

Финал строится на классическом примере ложного следа. Преступника, одурачившего и следователя полиции, и зрителей, играет Кевин Спейси. Слабоумный калека оказывается замешан в краже, взрывах и многочисленных убийствах вместе с четырьмя другими преступниками – уверенными, сильными и умными людьми, среди которых Спейси выглядит паршивой овцой.

Благодаря на первый взгляд умелым действиям следователя и бестолковости хромого последний делает подробнейшее «чистосердечное» признание.

Он сдает организатора преступления Кайзера Соза. Он не упускает ни малейшей подробности, вплоть до упоминания о том, как слушал мужской квартет в Скоки, штат Иллинойс. Один из следователей обещает Спейси защиту от охотящегося за ним главаря, если тот повторит сказанное в суде. Калека отказывается, говоря, что он не доносчик, и, прихрамывая, удаляется.

Следователь, роль которого досталась Чаззу Палминтери, размышляет над раскрытым им преступлением.

Затем все встает на свои места.

Палминтери разглядывает висящую за его спиной доску, на которую неотрывно смотрел Спейси во время их беседы. Он видит слово «квартет», а затем и название производителя доски, указанное в нижнем углу рамы. Потом опускает взгляд ниже и замечает справа еще два слова.

Скоки, Иллинойс.

В ту же секунду Палминтери замечает дюжину слов и понимает: его только что виртуозно обвели вокруг пальца.

В следующем кадре хромота свидетеля внезапно сменяется обычной уверенной походкой. Он садится в поджидающий его автомобиль и исчезает.

Все убеждены в том, что Спейси – сам жертва обмана в этой крупной афере не только из-за его манеры поведения, но и в силу визуального образа: заметной хромоты. Мы считаем его ущербным только из-за наличия физического недостатка. Мы так легко попадаем под влияние стереотипа, что сами этого не замечаем. Для нас калека – существо заведомо неполноценное по всем статьям.

Верно также и обратное утверждение; именно поэтому мы используем визуальные ключи – строгие костюмы, деловые портфели – они придают нам значительности. «Подозрительные лица» напоминают нам о силе таких ключей. Они могут убедить даже опытного детектива в том, что перед ним невинная жертва, а не коварный злодей.

Следите за своими визуальными ключами, чтобы вызывать у людей нужные стереотипы.

Упаковка vs стереотип

Главное препятствие – это не наличие конкурентов, а тот стереотип, который сложился у людей в отношении вас.

Прежде чем идти на деловую встречу, задумайтесь, что о вас известно тем, с кем вы собрались встретиться.

Какое впечатление у них *уже* сложилось из того немногого, что они знают?

Укрепит ли ваш внешний вид их представление?

Если да, то «упакуйте» себя так, чтобы развенчать сложившийся стереотип. Художник в элегантном костюме, президент в шерстяном свитере (такое уже было), инженер с татуировкой. Мы не утверждаем, что это наилучший выход из любой ситуации, а просто приводим примеры того, как можно разрушить стереотип.

Невероятно удачливый руководитель креативной группы рекламного агентства всегда добивался успеха не только потому, что предлагал заказчикам отличные идеи, но и потому, что умел мастерски подать их. По прошествии нескольких месяцев мы разгадали хитрый прием, которым он пользовался, признав его эффективность.

«Если мы предлагаем достаточно консервативную рекламную концепцию, я стараюсь одеться более оригинально, чтобы люди поняли, что мы можем быть весьма прогрессивными и способны выступить с неожиданными предложениями, просто в данном случае специально решили этого не делать».

Когда же его группа предлагала смелое, дерзкое решение, тактика менялась: шеф одевался так, будто собирался в банк за ссудой: черный костюм, галстук, черные ботинки.

Политика «вольных пятниц», распространившаяся на остальные дни рабочей недели, оказалась весьма эффективной – многие новые клиенты стали видеть в креативщиках не только профессионалов, но и открытых, доброжелательных людей.

Другое рекламное агентство поступило иначе. По пятницам там наступал пик официоза. «Мы здесь не просто так. Мы выбираем определенную форму одежды по той же причине, что и строительные рабочие. У нас тяжелая работа».

Если вы хотите разрушить стереотип, оденьтесь не так, как от вас ожидают.

Вкладывайте в себя деньги

Спросите любого бизнес-консультанта, какую основную ошибку чаще всего допускают предприниматели.

Из трех наиболее распространенных ответов первое место обычно занимает несколько странная фраза: «Они не вкладывают в себя достаточно средств».

У них неуверенный вид, будто они боятся, что их идеи недостаточно хороши, и не верят в то, что вложенные в них деньги окупятся.

Нельзя экономить на себе.

Рассказывает Кристин Беквит:

В 1997 году компания Schering Oculogy/Biotech приобрела свыше 50 тысяч экземпляров видеокассет со специальными упражнениями для женщин (продукция нашего Онкологического клуба), проходящих курс реабилитации после операции по удалению раковой опухоли.

Окрыленные успехом, мы задумались о сотрудничестве с корпорацией Bristol-Myers Squibb, лицом которой был знаменитый велогонщик Ланс Армстронг. Сама я уже несколько раз выступала на ее мероприятиях.

Я позвонила местному торговому представителю Bristol, который связал меня с региональным менеджером. Спустя три недели пришло отличное известие: наше предложение вызвало интерес и уже переправлено в центральный офис.

Там все тоже прошло на ура. Мне позвонила Ребекка (руководитель отдела маркетинга): «Прилетайте в Нью-Джерси. Я вас познакомлю с нашей командой. Мы были бы рады с вами сотрудничать».

Это было все равно что выиграть миллион в лотерею!

Десять дней спустя я приземлилась в аэропорту Ньюарка. Поскольку поездка оплачивалась из моего кошелька, я решила из соображений экономии арендовать машину.

И тут началось. Мои чемоданы были так тяжелы (я везла с собой разнообразную продукцию Cancer Club), что мне показалось, прошла вечность, прежде чем я переложила их из багажного отсека на тележку. Поскольку они были еще и огромны, то я не могла подняться с ними на эскалаторе к службе, занимающейся прокатом автомашин. К несчастью, транспортный лифт был постоянно занят, и в конце концов мне пришлось собственноручно затаскивать свои чемоданы вверх по лестнице...

Но это еще не все. Уложив все вещи в машину, я от волнения поехала в прямо противоположном от Принстона направлении.

Добравшись до офиса Bristol, я чувствовала себя выжатой как лимон. Передо мной высились четыре огромных здания. В каком из них меня ждут? На моей схеме этого не было указано.

Я направилась к зданию № 1. В приемной мне сказали, что мне нужно здание № 4. Я позвонила Ребекке и... услышала голос автоответчика.

Когда я наконец добралась до здания № 4, секретарша протянула мне телефонную трубку. Ребекка сказала, что меня ждали до последнего, но у нее были назначены другие встречи.

Шанс был потерян. Никто не хочет рисковать и работать с человеком, опаздывающим на встречу на семьдесят минут. Если бы я заказала такси, то приехала бы в Принстон за десять минут до назначенного времени. Сэкономив 115 долларов, я в результате потеряла контракт на 125 000 долларов.

Вкладывайте в себя свои средства. Ваши вложения, как временные, так и финансовые, повысят вашу уверенность. Завышенные цены, которые приходится платить сегодня, – это аванс и гарантия успеха завтра.

Больше я таких ошибок не повторяла.

Чем больше вы заплатите сейчас, тем больше получите в будущем.

Трюки? Кратчайшие пути?

Их не существует.

Незашоренность мышления

«Мы должны мыслить вне стереотипов».

Нет, не должны.

Каждую минуту где-то в мире раздаются эти слова. Однако они не работают. Сейчас вы узнаете, почему так происходит и что нужно делать вместо этого.

Ваши стереотипы – образ мышления, стиль работы и жизни – всегда с вами. Внутри них вы родились. Можно сказать, что это продукт вашей ДНК. Вы можете изменять свои рамки так же легко, как и свою прическу.

Вы постоянны или переменчивы по натуре, отличаетесь широтой или узостью взглядов, являетесь интровертом или экстравертом, но с самого рождения вы тот, кто вы есть. Это ваши рамки, и они прекрасно вам подходят. Не пытайтесь выйти за их границы, это слишком тяжело. Лучше попробуйте расширить их.

Вспомните историю певца Пола Саймона. Его песни были очень популярны в прошлом столетии, так же как и записанный альбом *Book-ends*, ставший культовой музыкой для целого поколения. Альбом разошелся миллионным тиражом, а песни звучали в фильме «Выпускник» (1967) с Дастином Хоффманом в главной роли.

Саймон добился невероятного успеха, творя внутри своих рамок. Его переполнял мятежный дух, царивший в Америке 1960-х, он напропалую ухлестывал за калифорнийскими девушками, что не мешало ему активно участвовать в митингах протеста против войны во Вьетнаме.

Однако настал момент, когда удача отвернулась от него. Он как бы застыл на месте и вместо хитов сочинял песни, подобные *Kodachrome* («За такие песни нужно сажать в тюрьму», – возмущался бывший поклонник певца). Ему было тесно в самом себе. Саймон решил наполнить свои рамки новым содержанием и... отправился в Африку.

Африка, ее образы и звуки поразили, всколыхнули и перевернули Пола. Он пел о том, что «видел ангелов, кружащих в вечности»⁴. Вдохновленный африканской группой *Ladysmith Black Mambazo*, он написал песню *You Can Call Me Al* и выпустил гениальный альбом *Graceland*.

Саймон не выходил ни за какие пределы (мало кто вообще на это способен), он просто раздвинул их, расширив собственный кругозор, познакомившись с другими культурами, другой музыкой. И успех вернулся.

Если вы читаете *Vanity Fair*, обратите внимание на *In-Fisherman*. Отложите в сторону *Tattoo*, загляните в *Architectural Digest*. Закройте ненадолго *People*, полистайте *The New Yorker*. Театралам рекомендуется хоть раз (чтобы не слишком увлечься!) посмотреть гонки NASCAR. Если вам никогда не приходило в голову сходить на балет, послушать музыку в стиле блюграсс (одного из направлений кантри) или посетить окружную ярмарку, сделайте это.

Измените свои рамки. Купите оранжевую куртку и красные замшевые ботинки и посмотрите, что произойдет.

Расширяйте свои границы.

⁴ Строка из песни *You Can Call Me Al*.

Скрытые выгоды образования

Каждый, кто занимался проблемами школьного образования и вел наблюдения за учащимися, приходит к распространенному выводу: основная цель учебы – это подготовка к будущей карьере.

Звучит этот вывод примерно так: все учебные дисциплины должны быть нужными, и если мы хотим сделать хорошую карьеру, то должны специализироваться на соответствующих предметах. Иначе придется все постигать в полевых условиях на своей шкуре.

Однако такой подход слишком узок, ведь получается, что мы сами обделяем себя. Вот старшеклассник решает посвятить себя бизнесу. «Зачем мне изучать историю Америки, гражданское строительство или сельское хозяйство?» – недоумевает он.

Начинается взрослая жизнь. Он оказывается за одним столом с любителем истории (особенно их много среди южан), инженером-строителем и гринскипером («хранителем лужаек») местной площадки для гольфа.

Как вовлечь эту троицу в разговор? Только найдя общую тему. Если у него есть хотя бы поверхностные знания о битве при Антиетаме либо о роковой ошибке генерала Ли в Геттисбергском сражении или о роли окислов азота в загрязнении воздуха Атланты или он знает, что изумрудная зелень лужайки еще не является главным показателем ее «качества», то он сможет начать беседу, а потом и увлечь своих собеседников.

Если же он не разбирается ни в чем другом, кроме своей профессиональной сферы, ему не позавидуешь.

Образование дает гораздо больше, нежели просто готовит нас к будущей карьере и развивает интеллект. Оно расширяет границы нашего мира, увеличивает количество людей, с которыми мы можем наладить контакт. Разностороннее образование позволяет найти общую тему для разговора практически с каждым. Чем больше вы знаете, тем больший интерес представляете для окружающих. Не бывает бесполезных знаний, любое из них развивает наше мышление.

Читайте, слушайте, учитесь.

Захвати в дорогу книгу

На расстоянии шести тысяч семисот миль к югу от Лос-Анджелеса, ближе к Южному полюсу, чем к Северной Америке, раскинулась прекрасная столица Чили – город Сантьяго.

Любознательный турист наверняка заглянет в гигантский торговый центр... и получит незабываемый урок.

Он чувствует себя там как дома. Его окружают привычные торговые марки: Revlon, Tommy Hilfiger, L'Oreal, Orange Julius. Где же местная продукция? Где хотя бы южноамериканские одежды от Abercrombie & Fitch? Их нет.

Путешественников в наши дни охватывают странные ощущения. Они переезжают из одной страны в другую, но так и остаются в стенах привычного торгового центра.

Отправьтесь в Запретный город в Пекине – место, которое издревле чтят все китайцы, и вот, свернув за угол, вы почувствуете, как у вас захватывает дух. Там, в самом сердце святыни, можно сказать, обнаруживается неожиданное сооружение.

Кофейня Starbucks.

Разумеется, разница в культурах огромна. Ислам до сих пор определяет поведение даже самых прозападных мусульманских женщин и мужчин в Индии. Пообедайте с теми, кто водит германские машины и носит итальянские костюмы, и вы ощутите это влияние: ни один из них не закажет свинину или алкогольные напитки. Однако полистайте местную газету *The Hindustan*, и вы снова почувствуете себя как дома. Главная новость захватывает не только первую страницу, но и остальные рубрики – бизнес, стиль, развлечения, спорт. Главная новость – о «Большой игре» (крикет, Индия против Пакистана).

Спортивная новость в рубриках «Стиль» и «Развлечения»? Почему бы и нет?! Что люди надевают, собираясь на матчи? Кого пророчат в победители наиболее влиятельные индийские предприниматели и ведущие актеры? Какой игрок считается наиболее сексуальным? Желая продемонстрировать, как может выглядеть «американская» Индия, индийцы даже придумали символическое изображение для своей «фабрики грез» и название места в Бомбее, где снимается большинство индийских фильмов. Они называют его *Болливуд*.

Люди везде похожи друг на друга. В журнале *Human Universals* Дональд Браун перечислил наиболее характерные особенности, свойственные представителям *всех* культур. Этот список, состоящий более чем из 250 позиций, занял сорок четыре страницы. Здесь и любовь к пению-танцам-шуткам, и предпочтение «среднестатистической» внешности, и следование установленному этикету, и стыдливость, и мстительность, и даже боязнь змей.

Наша книга пригодится везде.

Конечно, существуют местные традиции и обычаи. Например, здороваясь с чилийской женщиной, нужно поцеловать ее в обе щеки. Иначе вы рискуете ее обидеть. Однако если вы попытаетесь проделать то же самое в Китае, то поцелуете пустоту, а потом увидите изумленное лицо китайки. На нем будет написано, что она не понимает, что вы пытались сделать, и надеется, что в будущем этого не повторится.

Но несмотря на небольшие нюансы, наши желания и стремления очень схожи. Мы все хотим, чтобы нас ценили и уважали, и отвечаем на эти чувства взаимностью.

Помните об этом всегда и везде.

Про Apple, мотоциклы и издержки словоохотливости: общение

Передача информации

Тысячелетиями люди жили и вели дела лицом к лицу.

Ключевые слова здесь – «лицом к лицу». Мы вели дела не просто самостоятельно, но и лично; общались в офисах, если не каждый день, то хотя бы раз в неделю. До клиентов можно было добраться пешком, на машине, в крайнем случае самолетом. Даже когда нас разделяли огромные расстояния, а наше присутствие было необходимым, мы вели переговоры по телефону: повелительный, не допускающий возражений тон по определению демонстрирует власть и усиливает воздействие.

Физическое присутствие значило очень много. Внешнее впечатление имело такое огромное значение, что буквально каждый дюйм карьерного роста стоил тысячи долларов годовой зарплаты.

Глобализация, появление электронной почты, скоростных авиалайнеров – все это стало источником перемен. В наши дни львиная доля общения происходит в письменной форме. Таким образом, роль основного влияющего фактора теперь играет не личное присутствие, а уверенный, правильно подобранный письменный тон.

Спросите любого директора по персоналу или главу компании, какой навык наиболее ценен в современном деловом мире, и в ответ вы услышите: «коммуникабельность».

Личные встречи позволяли нам взаимодействовать друг с другом, задавать вопросы и получать ответы. Как правило, в конце концов стороны достигали приблизительной ясности. С появлением электронной почты ясность стала играть более важную роль, поскольку мы начали ценить время – не в последнюю очередь из-за сокращения штата сотрудников.

Неопределенность и двусмысленность обходятся очень дорого – мы вынуждены снова и снова возвращаться к одним и тем же вопросам, чтобы достичь общего соглашения и перейти к следующему шагу. Таким образом, человек, не умеющий ясно излагать свои мысли, стоит компании дополнительных затрат.

Все чаще и чаще сила переговорщика проистекает от его слов, а самыми весомыми являются наиболее яркие и выразительные слова. Люди, способные изложить свою мысль предельно ясно, так, что их просто невозможно понять иначе, имеют больше влияния и, соответственно, более ценны.

На наших глазах деловые встречи и деловые завтраки утрачивают былую силу. Доказательством служит и то, что эти понятия, похоже, выходят из употребления. Мы живем в век электронных писем, электронных записок и электронных предложений.

Будущее принадлежит мастерам передачи информации.

Предложение превышает спрос

Вы пытаетесь продать себя людям, страдающим от переизбытка предложений.

Чтобы понять их чувства, попробуйте выбрать, например, новую зубную пасту. Вы идете в соответствующий магазин, подходите к нужной полке и видите перед собой более шестидесяти всевозможных паст – отбеливающих, предотвращающих образование зубного камня, освежающих дыхание, в тюбиках, в порошках. Вам предстоит выбирать более чем из десяти разных торговых марок. Исследования, проведенные в развивающихся странах, показали, что такое изобилие стало одной из пяти величайших проблем для человечества.

Мы чувствуем, что всего слишком много. Наши DVD-плееры обладают таким количеством функций, что мы даже толком в них не разбираемся. Поэтому когда что-то выходит из строя, мало кто знает, что делать.

Мы страдаем от переизбытка предложений. Это чувство знакомо каждому. Поэтому что бы вы ни хотели сказать своему собеседнику, постарайтесь подобрать наиболее простые и понятные слова.

Ваш ключ – простота и ясность.

Первое правило общения

Однажды важный правительственный документ обошелся стране в 100 миллионов долларов, потому что в его тексте вместо запятой стояла точка с запятой.

Автору казалось, что все предельно ясно. К тому же никто не станет публиковать непонятый документ. Но несмотря на это, мы ежедневно получаем подобные документы.

Считается, что первое правило общения заключается в следующем: «Говорите так, чтобы вас понимали». Однако это неверно.

На самом деле первое правило звучит так: говорите так, чтобы вас не могли понять неправильно.

Если проанализировать наиболее эффективные деловые взаимоотношения, можно заметить, что ясность занимает одно из первых мест в списке ключевых факторов.

Ясность внушает доверие. Маловразумительная речь порождает беспокойство: мы боимся, что люди, которых мы не понимаем, чего-то недоговаривают. Мы подозреваем, что они специально напускают туман, чтобы скрыть правду.

Ясность вселяет веру. Мы, как и присяжные, перед которыми выступают свидетели-эксперты, полагаем, что человек, ясно излагающий свои мысли, понимает, о чем говорит. Одна из ведущих консалтинговых компаний выяснила, что ясность считается отличительным признаком настоящих экспертов – даже более значимым, чем профессиональные достижения и награды.

Говорите яснее, и люди будут считать вас специалистом.

Говорите проще

Мы всегда стремимся к определенности, поскольку умеем с ней работать. Неопределенность выбивает из колеи. Это ощущение точно описывается одной фразой: «Я был парализован сомнениями».

Допустим, вы обращаетесь к кому-либо с просьбой (предложением): вам нужна работа, аудитория, информация, неважно что. Вы излагаете свое предложение чрезвычайно обстоятельно, со всеми подробностями, превращая его в утомительную речь.

В этом и заключается основная проблема. Вы зашли слишком далеко, загрузив собеседника.

Избыточно подробное описание работает против вас. Излишек деталей запутывает слушающего. Ваше предложение представляется слишком тяжеловесным. Поскольку мы говорим и слушаем не очень умело, ненужные детали только усиливают непонимание; собеседник перестает улавливать смысл и связь сказанного.

(В маркетинге это явление называется ступором выбора. Наиболее ярко оно проявилось в следующем эксперименте. Покупателям предложили выбрать один из трех видов клубничного варенья. Они выбрали. Однако, когда перед ними поставили еще четыре банки, они ушли с пустыми руками.)

Говорите проще. Следите за своей речью.

Не бойтесь сказать слишком мало. Помните о том, что, выдвигая один сильный аргумент, вы привлекаете внимание; пусть вас попросят привести еще доводы. Вопросы подскажут вам, что именно вызвало интерес. Таким образом, вы не будете напрасно растрачивать свой пыл, говоря о совершенно ненужных вещах.

Говорите проще. Простота дает чувство определенности.

Уроки Wal-Mart

Всего несколько месяцев назад вешалки для одежды в магазинах Wal-Mart были лишь на дюйм ниже Шакила О'Нила⁵. Теперь же их высота составляет 4 фута 6 дюймов.

Это изменение принесло то, чего всегда не хватает: свободное пространство.

Раньше битком забитые товаром залы подавляли покупателей. Теперь все вешалки свободно просматриваются и в большинстве случаев продавцы могут без труда снять с них одежду.

Wal-Mart убедился на собственном опыте, что больше – не всегда лучше.

Ораторам это хорошо известно. Поэтому они уделяют внимание не только словам, но и паузам. Как в музыке, так и в речи паузы играют очень важную роль: они дают возможность перевести дух и слушателю, и музыканту. Во время паузы человек размышляет над услышанным и пытается предположить, о чем пойдет речь дальше.

Рекламодателям это тоже известно. В одной из гениальнейших рекламных кампаний нашего века (для «яблочных» iPod-плееров) были задействованы не столько слова, сколько пустое белое пространство (точнее, бледно-зеленое и голубое пространство, соответствующее основным цветам iPod). Черный силуэт танцующего человека, белый силуэт плеера и всего три слова: *life is random*.

Несколько десятилетий назад Рудольф Флеш обнаружил, что читатели уделяют внимание не только словам, но и свободному пространству (пробелам) между предложениями и абзацами. Таким образом, за длинными предложениями должны следовать короткие, а за большими абзацами – маленькие.

Возьмите на вооружение советы Флеша. Следите за тем, чтобы ваши предложения в среднем состояли не более чем из одиннадцати слов. Если нужно написать большой блок текста, постарайтесь предварить и завершить его короткими абзацами.

Во время разговора делайте паузы. Особенно перед тем как произнести главную мысль – так вы заострите на ней внимание слушателей.

Завершайте выступления тоже паузой, чтобы у людей была возможность осознать смысл сказанных вами слова.

Делайте «пробелы». Помните о красноречивом молчании.

⁵ Шакил О'Нил – известный баскетболист, его рост 7 футов 1 дюйм.

Не выпендривайтесь

Рисуются все.

Вот ваш собеседник вскользь замечает: «Когда мы в Риме совещались с Hewlett-Packard...». Вот дизайнер пририсовывает к логотипу красочные завитушки, мол, посмотрите, как я здорово придумал. Вот кто-то произносит вычурное умное слово вместо простого и более уместного в данной ситуации.

В каждом из приведенных примеров коммуникатор не понимает истинной сути процесса общения. Слова «общение» и «община» имеют одно и то же происхождение. Каждое из них подразумевает равенство: люди взаимодействуют друг с другом, делятся своими мнениями, взглядами.

В вышеописанных ситуациях люди не стремятся к взаимовыгоде. Они лишь стараются произвести впечатление на окружающих: «Посмотрите, какой я способный, талантливый, успешный».

Эти так называемые специалисты по общению искренне верят в то, что им удастся всех одурачить. Рассказывая о конкурентах и по ходу разговора вворачивая имена известных клиентов, они уверены в своем превосходном умении преподносить материал и заинтересовывать людей, но потенциальный покупатель чувствует то же, что и мы. Он поднимает бровь, как бы говоря: «Не надо мне вешать лапшу на уши!»

Так что этот прием не работает.

Однако вы продолжаете делать это,ставляете себя дураком, даже не подозревая об этом. Неосознанно вы сообщаете всем о том, что страстно хотите произвести впечатление и не слишком искусны в умении скрывать это.

Не устраивайте показуху; вас обязательно раскусят.

Не надо вещать. Надо общаться.

Ваш бренд

Запомните мантру последнего десятилетия: создание и раскрутка своего личного бренда ничем не отличаются от рекламы газировки.

Впрочем, это утверждение довольно уязвимо. В состав пепси-колы входит четыре основных ингредиента. В человеке же содержится как минимум сорок шесть хромосом, и он обладает массой всевозможных особенностей – если все банки с пепси совершенно одинаковы, не существует даже двух людей с одинаковыми отпечатками пальцев.

Мы изучаем машины и напитки не так, как людей. Соответственно, и принципы маркетинга в этом случае тоже должны быть иными.

Создавая себе бренд «я», многие нисколько не сомневаются в том, что сумеют сочинить захватывающую историю. Они верят в чудо или считают, что хороший бренд – это результат ума и хитрости, приводя в пример судьбу автомобиля Volkswagen Bug. Они считают, что эта машина стала любимицей миллионов прежде всего благодаря удачному названию и хорошей рекламе, что, по их мнению, служит отличным доказательством умения маркетологов надувать покупателей. Возможно, они относятся к большинству тех, кто полагает, что машина всегда остается лишь средством передвижения, а любое волшебство, которое ее окружает, – дело рук искусных специалистов. Таким образом, мы либо отвергаем саму идею брендинга, либо горячо поддерживаем ее как эффективный инструмент обмана.

Все великие бренды – «настоящие». Они продолжают пользоваться спросом, потому что люди им доверяют. Они являются именно тем, за что себя выдают; великие бренды честны. Их смысл понятен всем и каждому – всеобъемлемость и честность идут рука об руку и служат единой цели.

Притворство никого не привлекает. Мы скорее предпочтем общаться с хорошим, но грубоватым или даже хамоватым человеком, чем с явно фальшивым совершенством.

Создавая свой бренд, вы пытаетесь представить себя в лучшем свете, приблизительно как в сказке про Гнома-Тихогрома, превратившего солому в груды золота. Однако мифы и сказки рассказывают и о неудачных попытках (например, во всем известной истории про Волшебника страны Оз).

Волшебник обладал славой и властью; он внушал трепет и ужас львам, соломенным чучелам и всей стране Оз. На короткое время его попытка создать зловещий образ увенчалась успехом, однако вскоре его разоблачили – что, впрочем, неудивительно; то же самое однажды сделал маленький мальчик, сказав, что король-то голый.

Ваш бренд должен быть настоящим; иначе нельзя.

Идеи для бренда

Вспомните о двух всемирно известных брендах: Nike и Harley-Davidson.

Столкнувшись с препятствием в виде признанной, но уже довольно старой немецкой марки Adidas, Фил Найт, будучи истинным американцем, собрал бунтарей-единомышленников с Западного побережья. Вместе они основали компанию, равной которой никогда не было и не будет.

С первого дня своего существования Nike упивалась своей оригинальностью, более того, стремилась всячески ее подчеркнуть. (В одном из первых рекламных роликов изображалась группа плохо одетых рабочих, развалившихся на креслах в аэропорту, а в другом – человек, похожий на члена хипповской коммуны Кена Кизи «Веселые проказники», и надпись, гласившая: «Наш первый сотрудник все еще с нами. Надеемся».)

Nike оставалась верной своему бунтарскому духу. Она запустила рекламный ролик с Чарльзом Баркли, утверждавшим, что он не является и никогда не станет образцом для подражания – довольно смелое заявление. После этого была реклама с участием юного темнокожего гольфиста Тайгера Вудса, который заявлял, что готов к встрече с этим миром, и задавал встречный вопрос: «А вы готовы к встрече со мной?»

Мотоциклы Harley никогда не претендовали на то, чтобы быть чем-то иным, нежели громоздкие машины, которые и с земли-то поднять трудно. Компания Harley никогда не афишировала своих взаимоотношений с американской организацией мотоциклистов «Ангелы ада», хоть и не отрицала связи с ними.

Когда японцы наводнили Америку своими легкими мотоциклами, быстро раскупавшимися в местном представительстве фирмы, Harley оставался верен себе. Этот бренд вызывает доверие и доказывает, что если торговая марка со временем остается неизменной, то обретает массу преданных поклонников.

Давая цветную двухстраничную рекламу, Harley использовала узнаваемый образ – крупное изображение рельефного загорелого мужского бицепса с цветной татуировкой логотипа фирмы. Под фотографией красовалась надпись: «Когда ты в последний раз испытывал страсть?»

Мы тоже создаем свои бренды и демонстрируем их, как и производители обуви и мотоциклов. Однако нас ждет успех только в одном случае – если мы не изменяем самим себе.

Люди безошибочно чувствуют фальшь и обман. Если вам и удастся их одурачить, то лишь на время.

Маркетинг только подтверждает мудрость известного изречения: «будь верен себе». Вам и самим будет удобнее – не придется постоянно придумывать себе новый имидж. Более того, вы завоеуете доверие и расположение окружающих, то есть ключи к длительным взаимоотношениям.

Вы представляете определенный бренд. Удостоверьтесь в том, что он честный.

Мудрость Apple: используйте метафоры

Не так просто описать себя или свой товар. Попросите кого-нибудь объяснить, что такое система установленных льгот и в чем заключаются ее преимущества, и вы увидите в глазах собеседника недоумение.

Хотите стать более привлекательными?

Берите пример с Apple.

Однажды компания выпустила ряд устройств, ставших весьма популярными в деловых кругах. Но тут же возникли препятствия.

Во-первых, компьютеры Apple считались скорее «домашними» игрушками, нежели серьезными деловыми инструментами, предназначенными больше для любителей, чем для профессионалов. Сколько бы функций и памяти ни добавлялось, как бы ни повышалась мощность, Apple не могла объяснить, чем именно ее компьютеры могут помочь потребителю.

Промышленных потребителей вполне устраивали компьютеры IBM и их клоны.

Чем Apple могла выделиться на их фоне?

На помощь пришел яркий образ.

Компания предложила «Настольную издательскую систему» (возможность верстки печатных изданий на компьютере).

И это сработало. Покупатели сочли, что больше никто не может предложить подобной опции, поскольку другие фирмы о ней не упоминали. Поскольку в сознании потребителей торговая марка Apple прочно ассоциировалась с текстом и графикой в противоположность цифрам и таблицам, компьютеры Apple стали считаться лучшим инструментом для верстки печатных изданий, несмотря на то что конкуренты тоже предлагали «решения в области настольных издательских систем». Обратите внимание на один маленький нюанс: Apple не использовала слово «решения» (solutions). К концу 1980-х годов оно стало одним из самых популярных терминов в американском бизнесе. Не прошло и нескольких месяцев, как практически все компании – даже производители садовых шлангов и распылителей для краски – начали предлагать всевозможные новые *solutions*. Но здесь кроется одна проблема, которую многие упускают из виду – под «решениями» подразумевается комплексность. Тем более что слово стоит во множественном числе. Нам как бы говорят: «Существует не один ответ, а несколько». Покупатели понимают, что должны пересмотреть немало товаров и фирм, прежде чем сделать окончательный выбор.

«Решения» подразумевают определенную сложность, а людям, напротив, нужна простота.

Apple не стала предлагать много – лишь простой яркий образ: настольную издательскую систему. (Обратите внимание на то, что этот термин подразумевает одно простое «решение». «Решения» же несут с собой много возможностей.)

Какой образ сделает ваше сообщение более ярким?

Идеи для метафор

Профессиональный консультант по персоналу называет себя HR-терапевтом. Оценивая трудовые ресурсы компаний, он мгновенно выявляет заболевания и прописывает необходимое лечение.

Само название NameLab говорит о том, что при разработке новых брендов компания опирается на научный подход и проверенные методы.

Для названия своей книги, посвященной вопросам продаж хайтек-продукции на массовом рынке, Джефффри Мур выбрал яркую метафору – *Преодоление пропасти*. Он, в частности, рассказывает о трудностях, возникающих при смене рынка сбыта. Одно дело продавать хайтек-продукты технарям, для которых не существует ничего слишком сложного, и совсем другое – обычным людям, то есть нам с вами, не терпящим технических наворотов и использующим свои DVD-плееры лишь на 10 %.

(Сам Джефффри однажды сказал, что яркий образ стоит 40 000 страниц анализа, и необычайный успех его книги только подтверждает эти слова.)

Вспомните недавние хиты продаж прошлого года: «Переломный момент», «Озарение», «Плоский мир». Сравните, насколько привлекательнее звучат образные названия по сравнению с обычными (которые могли бы дать авторы своим книгам), хотя и те и другие выражают одну и ту же мысль: «Принципы быстрой адаптации рынка», «Мгновенные суждения», «Настоящий мир».

Если название содержит яркую метафору, покупатель думает, что эта книга выгодно отличается от других работ, посвященных той же тематике.

Помимо этого, образное название позволяет предположить, что речь автора будет более понятной, живой и увлекательной – а в наш век всеобщей путаницы уже одно это звучит многообещающе.

Если вам нужна идея, оглянитесь вокруг.

Не вынуждайте людей смеяться

Друг рассказывает несмешную шутку, но вы все равно смеетесь.

Это вполне естественно. Ведь вы не хотите его обидеть.

Однако когда вы делаете остроумное замечание, вызывающее искреннюю, одобрительную улыбку, происходит нечто иное.

Допустим, вы решили отправить посылку своей знакомой. Вы вкладываете в нее пластмассовую пчелку, а сверху прикрепляете записку: «Слышишь жужжание?»

Через некоторое время вы ей звоните и спрашиваете: «Ты получила мой подарок?» – «Да, – отвечает она и добавляет: – Это было очаровательно». После этих слов вы считаете, что ваша идея с пчелкой была и впрямь удачной. Однако вы ошибаетесь. Психологи даже придумали название для подобного заблуждения – «эффект ложного согласия», то есть склонность людей считать, что окружающие полностью согласны с ними, даже когда это не так.

И вы продолжаете пользоваться всевозможными уловками.

Единственный сигнал, который вы посылаете окружающим: «Обратите на меня внимание! Посмотрите, какой я умный». Многим будет неприятен его скрытый подтекст, подразумевающий, что они сами недостаточно оригинальны и их легко одурачить. Более того, всевозможные ухищрения создают впечатление, что вам нечего сказать и вы пытаетесь замаскировать это игрой слов и другими приемами.

Если вы спрашиваете себя «Хороша ли моя идея?», скорее всего, она не хороша.

Самореклама

Вы приложили немало усилий и добились успеха.

Теперь у вас есть полное право гордиться собой и рассчитывать, что окружающие оценят вас по достоинству. Несомненно, они сделают это, но их оценка будет не так высока, как вы ожидаете.

Вспомните исследование, посвященное изучению роли профессиональных достижений экспертов в формировании мнения присяжных. Вызывали ли большее доверие те специалисты, которые обладали более внушительным списком «достоинств», например окончили более престижную школу, получили более высокую степень или опубликовали большее количество статей в уважаемых изданиях?

Нет, они отдавали предпочтение тем, кто четче излагал свои мысли.

Зачем делать акцент на том, что практически ничего не значит?

Тем более что в этом случае вы можете показаться излишне самонадеянным и даже хвастливым. Перечисление собственных достоинств звучит как явная самореклама, которая только отталкивает людей.

Подумайте, что бы вы ответили человеку на вопрос «Что ты сделал для меня за последнее время?». Все ваши достижения уходят корнями в прошлое, и поэтому людям сложно понять, насколько вы соответствуете их текущим потребностям.

Будьте сдержаны в расточении комплиментов собственной персоне.

Не занимайтесь саморекламой – рассказывайте интересные истории

Вспомните, какие слова обычно произносит полуторагодовалый ребенок.

В нашей речи отражается наша личность и способ мышления. Благодаря ей мы понимаем, как окружающие реагируют на наши слова и как лучше всего выразить ту или иную мысль.

Прислушайтесь к тому, о чем говорят полуторагодовалые дети. Они используют всего лишь несколько слов, но по ним можно легко догадаться об их предпочтениях. Например, мальчики быстро запоминают названия более дюжины средств передвижения. Они не выговаривают слово «цветок», но уже хорошо различают грузовики, автобусы, такси, велосипеды, легковые автомобили, микроавтобусы, тракторы и десяток других колесных транспортных средств.

Но есть одно слово, которое знает любой малыш, вне зависимости от пола. Возможно, вы удивитесь, впервые услышав от своего чада слово «сказка» (story). Когда дети начинают говорить, первыми двухсложными словами становятся обычно «мама» и «папа».

Мама, папа и сказка. (Если спросить у южноамериканцев о том, какие слова первыми произносят их дети, они тоже ответят: «Мама, папа и сказка».)

Почему дети начинают произносить это слово уже в столь раннем возрасте? Потому что благодаря сказкам мы познаем мир. Наша жизнь – это история. Вечерние новости, телевизионные шоу, фильмы и спектакли – все это по сути своей истории. Мелодии и слова любимых песен тоже складываются в истории.

Сказки (истории) дают представление об окружающем мире и помогают лучше понимать происходящее.

Истории обладают особой силой, поскольку легко превращаются в яркие визуальные образы. Слушая, мы «видим», и когда слова забываются, в нашей памяти сохраняются зрительные образы.

Когда мы что-то осознаем, то перед нашим внутренним взором предстают картины, порождаемые словами.

Так почему же, желая произвести впечатление, люди начинают перечислять свои достоинства, вместо того чтобы просто рассказывать о себе? Почему большинство фирм тратит так много времени и сил на то, чтобы рассказать, какие они замечательные, и так мало – на то, чтобы рассказать свою историю?

Консультант по финансам перечисляет потенциальной клиентке набор услуг, предоставляемых его фирмой: страховка, минимизация налогов на имущество, плавающая рента, система установленных льгот, взаимно предоставляемые фонды, операции с акциями и облигациями и так далее. Он тратит кучу времени на то, чтобы зачитать полный перечень услуг и отметить все достоинства фирмы.

Знаете, о чем думает клиентка, когда он наконец замолкает?

Она думает: «Все эти термины мне ни о чем не говорят. При чем тут плавающая рента? Меня запутали, напугали и загрузили». Она знает только то, что у нее трое детей-школьников, X долларов на счету в банке, Y долларов в ипотеке и текущий доход в Z долларов. Поэтому ее интересуют только два вопроса: «Чем вы можете мне помочь?» и «Вы уже предоставляли подобные услуги?».

Рассказывайте истории.

Что такое «хорошая история»

Вспомните Бемби, Холли Голайтли или Холдена Колфилда.

А еще вспомните Картмана из мультсериала *South Park*, Снупи из сериала *Peanuts* и Человека-Паука во всех его воплощениях.

Ни одна хорошая история не обходится без главного героя и пары ключевых элементов, о которых не стоит забывать. Итак, обязательно должны быть: а) серьезная проблема (вызов) и б) герой, принявший вызов и в результате чему-либо научившийся.

Нетрудно догадаться, почему многие компании терпят неудачу. Откройте любой рекламный буклет, и вы увидите текст приблизительно следующего содержания:

«Acme Tool & Die начала свою деятельность в 1955 году. Сегодня это успешная и процветающая компания, имеющая филиалы в тринадцати странах; ее годовой доход превышает 1,5 миллиарда долларов. Наша продукция соответствует стандартам ISO 9000, и мы ежегодно входим в список лучших американских работодателей».

Звучит впечатляюще. Но эту историю нельзя назвать хорошей.

У нее нет героя.

Если вы хотите, чтобы ваша компания отождествлялась с ее историей, берите пример с великих рассказчиков: постарайтесь сделать так, чтобы люди отождествляли себя с вашим героем.

Надо учитывать, что покупатели не будут отождествлять себя с вами, вашей компанией или ее продукцией. Причина проста – вы никогда не станете их героем.

Их герои – это они сами. Люди действуют в своих интересах и решают собственные проблемы. Они не хотят, чтобы с их помощью открывали представительства в Китае или повышали годовой доход до полутора миллиардов долларов.

Все, что они хотят, – это улучшить свою жизнь.

Идеальная история рассказывает о клиенте, а не о компании. Герой, в роли которого выступает обычный человек (покупатель), попадает в сложную ситуацию, сталкиваясь с определенной проблемой: болезнью, финансовыми затруднениями, сильным, но неосуществимым желанием. Далее герой преодолевает все трудности и выходит победителем. Хорошая история обязательно хорошо заканчивается.

В наиболее удачных историях главная роль принадлежит не вам. Пусть вашими героями становятся обычные люди, с которыми и будут отождествлять себя ваши потенциальные клиенты.

Тогда они поймут, как вы сможете помочь им.

Ставьте на место героев не себя, а своих зрителей или слушателей.

Первое правило рассказчика

«Мне всегда было интересно, из чего делаются хот-доги. Теперь я это знаю, но лучше бы не знал».

«Это было самое прекрасное время, это было самое злосчастное время...»

«Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему».

Так начинаются три совершенно разные, но одинаково интересные истории: колонка Block That Chicken-furter в журнале *Life*, которую ведет известный писатель и преподаватель Уильям Цинссер, «Повесть о двух городах» Чарльза Диккенса и роман «Анна Каренина» Льва Толстого.

Каждая из этих фраз мгновенно увлекает за собой. Каждая вызывает любопытство. И каждая обещает, что вы – в хороших руках и дальнейшая история не обманет ваших ожиданий.

В любом выступлении ключевой является первая фраза. Она обязательно должна разжигать любопытство и желание услышать продолжение. Вторая должна вызывать желание услышать третью и так далее.

Другими словами, первые пятнадцать слов так же важны, как и последующие полторы тысячи. Но как написать это самое важное предложение? Будьте очень осторожны. Постарайтесь заинтересовать своего слушателя, но так, чтобы он не догадался раньше времени о том, чем закончится ваша история, иначе он потеряет интерес.

Возьмите за образец начало двух недавних презентаций.

«Любой, кто сомневается в силе бренда, – начинает ведущий, – вероятно, еще не слышал анекдот про Rogaine⁶».

«Кажется, этому тексту не хватает пикантности, – начинает ведущий, – так что я решил привести сюда птеродактиля».

Если вы тратите три часа на то, чтобы написать текст презентации, потратьте тридцать минут на то, чтобы придумать первую фразу.

Завладейте вниманием аудитории с первой секунды; придумайте захватывающее начало.

⁶ Rogaine – препарат для лечения от выпадения волос.

Второе правило рассказчика

«Позвольте мне рассказать вам интересную историю о депозитных сертификатах».

Не позволю. Я не хочу об этом слушать.

Как бы мы ни старались, все истории из области бизнеса неизменно страдают общим недостатком: в них нет места злодеям, предательству и жестокости, сексу и романтике, то есть всему тому, что привлекает внимание слушателей и читателей. Сюжеты, созданные живым воображением и обладающие всеми необходимыми элементами, куда интереснее, чем занудствования о плавающей ренте, катетерах для пластической хирургии и IT-консультировании.

Еще труднее удерживать внимание аудитории, когда слушатели понимают, что вы не просто так их развлекаете. Они прекрасно знают, чем все закончится.

Вы начнете пытаться что-то продать. Однако это не значит, что нужно отказываться от приемов, которыми пользуются все хорошие рассказчики и писатели. Напротив. Вы должны извлекать из них максимальную пользу.

Таким образом, мы подошли ко второму приему в сочинении истории, ко второй ключевой фразе.

Вы начинаете речь оригинальным вступлением. Потом сообщаете дополнительную информацию, удерживая внимание слушателей. Приводите все больше и больше деталей. И вот ваша история, как музыка, постепенно угасает, и аудитория начинает терять к вам интерес. Вы должны срочно возродить его.

Первая фраза приковывает внимание слушателей и ведет их за собой, однако вы должны снова и снова завоевывать внимание аудитории.

Вторая ключевая фраза в целом похожа на первую. Представьте, что это классический рекламный тезис, работающий так хорошо, что люди даже пародируют его: «Но подождите, это еще не все!»

Вот несколько примеров:

«Они рассчитывали заработать пять миллионов долларов на пятом году существования. Они заработали семь миллионов. Однако сама история их успеха заслуживает даже большего внимания...»

«Но самое интересное впереди...»

«Мало было им потопа, так неделю спустя в них ударила молния в лице налоговой службы...». (Если в подобных историях отсутствуют секс и насилие, то нелишне внести элемент ужаса.)

Вторая ключевая фраза должна всколыхнуть аудиторию и вновь разжечь ее любопытство.

Репетируя презентацию, спросите слушателей: «В каком месте нужно оживить интерес аудитории?»

Придумайте вторую ключевую фразу, а потом еще и еще одну.

Веское сообщение

Ежедневно на вас обрушивается поток рекламы.

Вы получаете ее тоннами и мегабайтами: услуги сотовой связи, открытие нового ресторана, чудодейственные витамины *etc...*

Вы выбрасываете ее не глядя.

Но вот в один прекрасный день вы заходите в офис консалтинговой службы. Слова консультанта звучат скромно, но обладают непреодолимой силой.

«Все наши консультанты перешли к нам с крупнейших промышленных предприятий, и до сих пор продолжают работать у нас. Более того, за все эти годы мы не потеряли ни одного клиента».

Продумайте свое сообщение, сделайте его простым и повторяйте как можно чаще.

Умение фильтровать – особый талант

Коммуникаторы – прекрасные редакторы. Как и писатель Элмор Леонард, они знают, что можно безболезненно вырезать и что читатель пробежит глазами не останавливаясь.

Редактирование отнимает массу времени; тем самым редакторы берегут наше с вами время.

В одном из писем своему другу Марк Твен подчеркнул чрезвычайно важную роль редактирования. Дойдя до последней строчки, он понял, что количество слов сильно превышает количество мыслей и что он, таким образом, осложняет задачу адресату. Тогда он написал одну-единственную фразу, в которой и принес свои извинения, и выразил уважение к чужому труду:

«Будь у меня больше времени, я бы написал короче».

Перечитывайте написанное по несколько раз. Прочтите свое сообщение вслух и спросите: «Как можно сказать то же самое, только короче?» Помните, краткость – сестра таланта.

Прочтите вслух и снова пересмотрите свое сообщение.

Четко выражайте свои мысли

Как правило, половина документа всегда понятна.

Тогда в чем проблема? В другой половине.

Туманный текст заставляет читателя гадать, что вы имеете в виду. Только ему кажется, что понял вас, как следующая фраза снова ставит его в тупик. Ему кажется, что эти половины противоречат друг другу. Или все-таки нет?

Он начинает сомневаться, действительно ли понял хоть что-то.

Существует простой прием, который поможет вам излагать свои мысли яснее.

Сокращайте каждый свой текст наполовину.

Последний шаг

Всегда перечитывайте написанное вслух.

Вы обязательно уловите те ошибки, которые не заметит глаз. Вы услышите текст так, как услышит его ваш адресат. Когда читаешь текст про себя, то легко упускаешь неточности, ведь мы-то сами хорошо знаем, о чем речь. Как правило, мы видим то, что хотели написать, а не то, что написали на самом деле.

Перечитывая написанное вслух, мы слышим свои ошибки.

Чуткое ухо обязательно отреагирует на шероховатость текста. Уберите все, что режет слух. Есть такое выражение «легко читается». Легко пишущий автор достоин уважения.

Написав что-либо, обязательно послушайте, как это звучит.

Два ключевых навыка: искусство слушать и говорить

Как увлечь людей

Неделю назад на вечеринке наш приятель пообщался с коллегой. Через день после этой вечеринки он получил мейл с выражением благодарности: «Общение с вами доставило мне огромное удовольствие».

На следующий день от общей знакомой он узнал, что эта женщина назвала его исключительно приятным собеседником, необычайно интересным.

Просто удивительно. Он говорил с дамой не больше минуты. Остальные пятьдесят минут говорила она.

Умение слушать – большое искусство.

Ваши уши умеют это

Наш словарь отражает наши мысли.

Мы говорим:

«Слова ничего не стоят», «Это только слова», «Много слов, мало дела».

И еще:

«Молчание – золото».

Мы считаем, что люди слишком много говорят и мало слушают. Мы не доверяем словам, но мы верим слушателям и ценим их.

«Она умеет слушать как никто другой», «Он действительно меня выслушал».

Коммерческие организации часто рекламируют свое умение слушать. Предполагается, что мы оценим эту способность, поскольку это значит, что компания внемлет нашим чаяниям и предложит наилучшее решение. Другими словами, чем внимательнее слушаешь, тем лучше решение.

Однако многие упускают из виду один важный момент. Можно слушать клиента очень долго, но так и не понять, чего он хочет, поскольку талантливое слушание включает в себя умение задавать вопросы.

Мы не ценим тех, кто слушает нас только для того, чтобы дать какой-либо ответ. Например, когда мы делимся с другом своими проблемами, то не хотим услышать от него какой-либо совет.

Мы ценим то, что он внимательно нас слушает.

Проговорив вслух свои проблемы, мы сами находим решение – в современной психологии даже применяется специальная, построенная на откровении терапия. Говорящий ценит не только ответ слушателя, но и его внимание. В большинстве случаев человеку нужно только одно – чтобы его просто выслушали.

Когда Бена Тейлора, признанного лидера, возглавляющего филиал сети Executrain в Миннесоте, одно из наиболее успешных отделений этой компании во всей Америке, просят объяснить, как он добился такого успеха, Тейлор всегда отвечает одно и то же: «Я умею слушать».

Простой совет помог Рут Маршал стать президентом компании MasterCard International. Когда ее попросили рассказать о самых важных жизненных уроках, Рут вспомнила слова своей матери.

«У тебя два уха и один рот, Рут. Это значит, что ты должна слушать вдвое больше, чем говорить».

Слушайте. Активно и как можно чаще; всегда.

Самый легкий способ испортить отношения

Много лет назад одного известного хирурга спросили, чего ему недостает в жизни.

Мудрость его ответа, как это часто бывает, поняли не сразу, а спустя долгие годы. «Я бы хотел поехать на сафари в Африку, – ответил он. – Больше мне ничего не нужно, да и не хочется; я уже заработал столько денег, сколько не успею потратить. А вот времени – того, в чем я больше всего нуждался, – всегда не хватало».

Мы меряем отношения той же меркой. Мы оцениваем свою значимость временем, которое нам уделяют. Знакомые проводят с нами минуты; приятели – часы, верные друзья – дни. Окружающие будут относиться к вам так, как, по их мнению, относитесь к ним вы. Ключевые слова здесь «по их мнению». Сейчас я расскажу вам одну историю, которая еще раз докажет ценность времени.

Казалось, она обречена на успех. К тридцати трем годам она заняла пост директора по региональным продажам. Перед ней отчитывались солидные люди. Неиссякаемая энергия, обаяние, внимание к деталям и удивительные предпринимательские способности не оставляли сомнений в том, что ее ждет блестящая карьера.

Однако десять лет спустя она уже искала новую работу. Через два года она снова была в поиске, совершив очередную серьезную, но все еще поправимую ошибку.

Впрочем, это было вполне предсказуемо. Все объяснялось довольно просто: она была слишком активна. Однако роковую роль играла не активность сама по себе, а ее побочный эффект. Где бы ни находилась эта женщина, она всегда куда-то спешила. Ей было трудно не только усидеть на месте, но и сосредоточиться на текущем разговоре. Что-то постоянно отвлекало ее внимание – входящие люди, внезапные идеи и так далее. Это «что-то» полностью захватывало ее, и она теряла нить разговора. Она даже не догадывалась о том, какое впечатление это производит на окружающих. Никто и никогда не говорил ей об этом.

Люди просто чувствовали, что они ей неинтересны. Клиенты расторгали заключенные контракты. А коллеги, поначалу восхищавшиеся ее бьющей через край энергией, обижались на то, что она практически не находит для них времени.

Но ведь эти люди значили для нее очень много. Это знала и она сама, и ее близкие друзья. Увы, первое правило маркетинга – это не «ты такой, какой ты есть».

При первой встрече ее невнимательность списывали на счет необычайной энергичности и активности. Однако со временем отношение к ней менялось.

Ты такой, каким кажешься. Она производила впечатление человека, которого интересует все что угодно, кроме собеседника.

Ей следовало бы заучить одно правило. Правило секунды.

Беседуя с кем-либо, всегда выдерживайте секундную паузу перед ответом. Это дает человеку понять, что вы действительно его слушали. Если вы начинаете говорить незамедлительно, создается впечатление, что вы едва дождались, когда собеседник замолчит и вы сможете наконец перейти к главному: своим словам, своим мыслям.

Выдерживайте секундную паузу перед ответом.

Что значит «слушать»

Это же так просто, скажете вы.

В этом и кроется проблема. Для нас говорить и слушать – совершенно разные вещи. Мы считаем речь деятельностью и, соответственно, говорим энергично и воодушевленно. Некоторые блистательные ораторы даже чуть-чуть переигрывают.

А как мы слушаем?

Пассивно.

Ведь все, что от нас требуется, – это просто сидеть и слушать. Мы думаем, этого достаточно. Однако, как показали занятия в колледже, это не так.

Некоторые студенты исправно ходят на лекции, а когда наступает сессия, полагаются на свою память. Многие поступают иначе. Они записывают лекции. Этих ребят никак нельзя назвать пассивными, порой они даже более активны, чем сам преподаватель. Ведь студенты же одновременно и слушают, и записывают, а иногда еще и перечитывают написанное.

Эффективное слушание – это тоже деятельность. Но как поступить, если нет возможности вести записи?

Старайтесь мысленно представлять то, о чем говорит собеседник. Если о том, как он плыл к мысу Доброй Надежды, вообразите раздуваемые ветром паруса и скользящую по волнам шлюпку. Если о друзьях из Флориды, вызовите в памяти образ пальм, таким образом вы лучше вникнете в детали и лучше их запомните.

Мы плохо запоминаем слова. Но хорошо помним образы. Прислушивайтесь к образам, и тогда вы услышите собеседника, а он будет благодарен вам за внимание.

Слушайте активно, в картинках.

Следующий шаг

Психологи знают о том, что тело человека отражает его внутреннее состояние. Например, когда нам грустно, мы непроизвольно сутулимся и опускаем голову.

И наоборот. Наш разум подает сигналы нашему телу. Попробуйте понурить плечи и голову, и вы невольно ощутите печаль.

Лучшее, что вы можете сделать, – это буквально слушать всем телом. Почувствуйте, как оно, от головы до пят обращается в слух, тогда ваше внимание обострится.

Собеседник обязательно заметит и оценит ваше уважительное отношение к его словам.

Слушайте всем телом.

Невысказанные слова

Люди даже не догадываются о многих своих мыслях. Они остаются в подсознании. Их не озвучивают, да это и невозможно.

Возникает противоречие. Только что мы настойчиво убеждали вас именно слушать, а что же сейчас?

Дело в том, что, слушая, вы узнаете только то, о чем люди знают и хотят рассказать. Но даже в лучшем случае это лишь 10 % всей информации.

Если вы будете только слушать, то узнаете не более того, о чем говорит человек.

Нужно наблюдать. Ведь жизнь – это не слова, а действия. Как ведет себя ваш собеседник? Чем он занимается? Где проводит время и на что тратит деньги? О чем говорит его поза? О чем рассказывают его книжные полки?

Прислушивайтесь к словам, но не забывайте про глаза: наблюдайте за собеседниками.

Умение слушать – одно из важнейших качеств. Доказано

«Последний герой».

Наш друг и будущий автор бестселлеров Джейкоб Грин недавно напомнил нам о ценности этого шоу.

Если вы сможете выдержать рекламу и нарочитый накал чувств, то узнаете немало полезного о том, как завоевывать друзей и влиять на людей.

К концу каждой части остается всего два-три человека. Угадайте, кто один из них?

Слушатель. Тот, кто засиживается допоздна, терпеливо выслушивая товарища, скучающего по оставшимся дома детям, или подругу, не выносящую бесконечного нытья Моники.

Все покинут остров, но Слушатель остается.

Слушатели побеждают.

Суть любого выступления

Студенты Стэнфордского университета до сих пор помнят своего преподавателя по литературе Рона Ребхольца.

Вначале мало кто хотел ходить на его лекции. Он предупредил, что будет три месяца рассказывать о Шекспире. Вчерашним школьникам, освоившим лишь адаптированный программный минимум, казалось, что он был написан на другом языке.

Бессмертные строки вызывали недоумение.

Ромео

Вот с губ моих весь грех теперь и снят.

Джульетта

Зато мои впервые им покрылись.

Ромео

Тогда отдайте мне его назад⁷.

Какой грех? Куда назад? И о чем вообще речь? Слова поэта озадачивали.

Так что в тот ясный осенний день намерения Ребхольца мало кого воодушевили, и студенты приготовились скучать.

Однако вскоре все изменилось. Они были покорены словами преподавателя. Они прониклись величием поэзии Шекспира, поскольку в нем был глубоко убежден стоящий перед ними человек. Они поняли, что если будут достаточно внимательны, то за сложными фразами сумеют разглядеть истинную суть, и возможно, это изменит их жизнь.

Что же произошло? Преподаватель достучался до души. Ни одно выступление – идет ли речь о Гамлете или о том, что необходимо установить лучшие дорожные знаки на пересечении Первой и Главной улиц – не будет успешным просто само по себе. Мы думаем, что подготовили интересный материал и хорошо его изложили. Но воодушевить аудиторию можно только тогда, когда ваши слова идут от сердца.

Люди не сдвинутся с места, пока вы не поведете их за собой.

Во время своей первой презентации вы следите за тем, чтобы все доводы были неопровержимыми, факты – очевидными, а логика – несомненной. Но вот ваша речь заканчивается, вы сходите со сцены и понимаете, что ровным счетом ничего не произошло.

Вот еще один распространенный пример. С ним знакомы те, кто уже долгое время выступает перед публикой. Обязательно наступает такой момент, когда по окончании речи к вам подходит один из слушателей и говорит: «Ваши слова были удивительно вдохновляющими».

После подобного замечания многие ораторы чувствуют себя оскорбленными. Они думают: «Я проделал такую огромную работу, а для них я всего лишь один из этих актеришек, каждый день мелькающих по телевизору и бегающих по сцене!»

Однако вскоре они осознают, что хорошая презентация должна быть вдохновляющей.

Одно точное наблюдение о преподавательской деятельности подтверждает эту мысль: «Плохой учитель описывает; хороший – объясняет; отличный – показывает, а великий – вдохновляет».

Успешное выступление, какой бы ни была его тематика, всегда заставляет аудиторию признать важность предмета разговора; вам хочется воспользоваться предложенными услугами, познакомиться со статьей, проголосовать за того или иного кандидата. Где возникает это желание?

В душе и сердце. Ваши слова должны достигать сердец и душ слушателей.

⁷ Вильям Шекспир, «Ромео и Джульетта», акт 1, сцена 5 (пер. Б. Пастернака).

Успешные финансисты не говорят о том, что через двадцать пять лет ваши доходы вырастут в четыре раза, они просто дают вам почувствовать, что вы будете ощущать в тот момент. Те, кто набирает игроков в студенческую сборную по футболу, не рассказывают о том, что молодых людей ждет девять побед, два проигрыша и возможность участвовать в матчах, транслируемых по телевизору. Они пробуждают в них чувство, которое испытывают футболисты, находясь среди товарищей по команде и слыша ободряющие крики 80 000 болельщиков, а также то непередаваемое ощущение, которое кто-то назвал «лихорадкой поля».

Это чувство трудно описать словами, но равных ему нет.

Хорошее выступление всегда воодушевляет.

Роль красноречия

Вы знаете это. Вы слышали это неоднократно.

Оратор выходит к микрофону, говорит ярко и выразительно, демонстрируя ум и понимание вопроса, и возвращается на свое место. Его речь впечатляет, но не трогает. Сегодня один, завтра другой. Но послезавтра к микрофону выйдет третий, и все изменится.

Эсхин и Демосфен, два греческих полководца, доказали это несколько столетий назад. Как пишет Дэвид Огилви в своей ставшей уже легендарной книге «Откровения рекламного агента», Эсхин был блистательно красноречив, даже слишком. Он буквально сводил с ума своих слушателей.

Демосфен, напротив, часто запинаясь и говорил довольно сбивчиво. Как оратор он был слабоват. Однако его страстные речи никого не оставляли равнодушным. Да, народ рукоплескал Эсхину. Но стоило Демосфену начать свою гневную речь (филиппику), тот же народ преисполнялся праведным гневом против отца Александра Македонского, царя Филипа II.

Красноречивый оратор восхищает, но не вызывает желания действовать.

Мы не чувствуем воодушевления, поскольку у говорящего его нет и не было.

Не старайтесь произвести впечатление; увлеките.

Как добиваться успеха

Одну из глав книги по лидерству Боб Бойлан назвал так: The Leading Role Is Always a Speaking Part («Лидирующая роль всегда принадлежит говорящему»).

Он прав. Судьба любого лидера – говорить. Это и отличительная черта, и обязанность. Настоящие лидеры накапливают знания и делятся ими с окружающими.

Рано или поздно каждый из нас оказывается на развилке: говорить или не говорить.

Указатель «говорить» показывает прямо на север. Вверх.

Указатель «не говорить» показывает направо и уводит в сторону.

Разумеется, вы можете выбрать более легкий путь. Однако, как и все легкие пути, он недалеко ведет. Да и идя по нему, вы получите совсем немного наград.

Сделайте первый шаг прямо сейчас и следуйте точно на север.

Как увлечь аудиторию

Невозможно увлечь всех сразу.

Вы задеваете за живое каждого отдельного слушателя.

Если откликается вся аудитория, значит, каждый услышал свое. Ваши слова достигают сердец, потому что вы обращаетесь к каждому в отдельности.

Смотрите в глаза.

Глаза – это зеркало души.

Они рассказывают, кто вы есть на самом деле, а вы – это как раз то, что вы предлагаете.

Обращайтесь к одному человеку, а не ко всем сразу; говорите глазами.

Глаза в глаза

Во время делового контакта вы ежесекундно устанавливаете контакт.

Но вам не удастся сделать этого, если вы стоите, уставившись в листок бумаги, на котором написан текст. Или неотрывно смотрите на экран, где демонстрируется презентация в программе PowerPoint.

Или смотрите только на одну часть аудитории, практически не замечая другую.

Или смотрите сразу на группу людей, а не на каждого человека в отдельности.

Всякий раз, когда вы отводите взгляд, то же самое делают и ваши слушатели. При этом они невольно думают: «Что скрывает этот человек? Почему он избегает моего взгляда?»

Врать и не краснеть могут только патологические лгуны. Мы распознаем ложь интуитивно; именно поэтому, чувствуя, что нас обманывают, мы говорим: «Посмотри мне в глаза и повтори свои слова».

Всегда смотрите людям в глаза.

Десять блестящих минут

Составьте двадцатиминутную речь.

Вырежьте из нее наиболее слабые места: скучные примеры, лишние подробности – словом, все то, что вам не понравится. Потом сократите свое выступление до девяти минут.

Ваша речь получится более выразительной и выпуклой, поскольку вам нужно уложиться во времени. Вся тема выступления зазвучит более ярко и интересно.

А если вы закончите свое выступление чуть раньше, аудитория будет неимоверно вам благодарна. Люди подумают, что вы организованный, лаконичный и уверенный в себе человек, ценящий как свое, так и чужое время. Вы уложитесь в намеченный срок или вернете людям потерянные минуты, что редко происходит на подобных мероприятиях.

Они почувствуют, что для вас на первом месте стоят их потребности, а не личные амбиции.

Другими словами, вы произведете на них очень хорошее впечатление.

Вывод? Лучшие меньше, да лучше.

Лучшая получасовая речь

Лучше всего, если она будет длиться 22 минуты.

Лаконичность

Сегодня у людей мало времени, а нужную информацию они могут приобрести за считанные минуты.

Да и телевидение внесло свою лепту: все уже привыкли к тому, что каждые двенадцать минут запускаются рекламные блоки, давая им возможность отдохнуть от поступающей информации.

Люди ценят умение кратко излагать мысли. Если вы растекаетесь мыслью по древу, собеседник теряет нить вашего высказывания.

Говорите кратко и ясно.

Выводите на сцену других

Иногда вам приходится выступать в роли садовника и ухаживать за деревьями. Ничего сложного, это дело практики.

Чем крупнее талант, тем острее глаз, это великолепно продемонстрировал Гарри Белафонте в Греческом театре в Лос-Анджелесе летом 1968 года.

Он показал себя не только великим певцом, но и бесподобным актером. Против магии его обаяния не смогли устоять даже скептически настроенные поклонники «Битлз» и Стюарта Коупленда.

Представьте себе гигантский открытый амфитеатр, ряды уходят вверх насколько хватает глаз. Взгляните еще выше, и вы увидите, что за последними рядами стоят густые деревья.

Если приглядеться, вы поймете, что нет ни одного свободного дерева.

На ветвях расселось около полусотни человек, пришедших на концерт. Их бы никто и не заметил, если бы время от времени сам Гарри к ним не обращался. В своей обычной манере он добродушно подтрунивал над необычной стайкой, прозвав ребят «щеглами безусыми».

Живя на одну стипендию, студенты не могли позволить себе купить билеты даже на последние ряды. Вот они и нашли выход из положения, чтобы попасть на концерт редкого гостя.

Белафонте был очень тронут.

Возможно, вы слышали выражение «выводить на сцену галерку».

Где бы вы ни выступали, на шумной вечеринке или на крупной презентации, завоевание зала начинается с задних рядов.

Это не значит, что, говоря на цирковом жаргоне, вы должны «работать зал» или что вокруг вас должны водить хоровод.

Настоящие мастера выводят на сцену других даже во время собственных бенефисов.

Чтобы убедиться в этом на собственном опыте, раскройте телевизионную программу и посмотрите, когда будут показывать передачу с участием комедийной актрисы Голливуда Пола Паундстоун (как правило, она идет по каналу Comedy Central).

Пола блестящий импровизатор, она реагирует практически с ходу на любое шевеление в зале. Вместе с тем вы непременно заметите, что на первое место она всегда ставит других.

Делая публику полноправной участницей своего выступления, Пола дарит ей незабываемые ощущения.

Вы тоже можете и должны делать это.

Даже когда вы стоите на сцене – а точнее, особенно тогда – разделите ее со своими слушателями.

Великодушные, сердечность и чувство причастности превращают хорошие моменты в незабываемые, а ваше выступление – в триумф.

Почаще поднимайте глаза вверх.

Шутки

Побывав на нескольких выступлениях (презентациях) подряд, можно решить, что согласно неписаному правилу начинать речь обязательно нужно с шутки. Якобы так вы завоеуете расположение аудитории.

Основываясь на этом предположении, вы находите искомое и начинаете свое выступление. Раздается смех, вам кажется, что прием сработал.

Но срабатывает он крайне редко.

Смеются не потому, что смешно, а потому, что вы ждете этой реакции. Публика восхищается вашей смелостью, тем, что вы вообще решились выйти на сцену; ведь во всем мире страх публичных выступлений считается фобией номер один, он едва ли не опережает страх смерти или змей. Ваши слушатели не хотят, чтобы вы с самого начала испытывали дискомфорт.

Они смеются, чтобы подбодрить вас.

Они смеются и потому, что так воспитаны. С детства они слышат закадровый смех в этих бесконечных ситкоммах, вырабатывая безусловный рефлекс «пошутили – посмеялись».

Так, шутя, вы вдруг оказываетесь на минном поле. Вас невольно сравнивают с Джерри Сейнфелдом, Билли Кристалом и Эллен Де Женеерес, которые круглосуточно маячат по телевизору. За плечами у них огромный опыт и практика.

Они уверенно идут вперед, вы же останавливаетесь после каждого шажка.

Еще один важный момент: у слушающей публики не возникает даже мысли о том, что актеры просто пересказывают чужие шутки. Это их собственные истории! Они делятся своими взглядами и опытом. Они раскрывают нам душу!

И этим увлекают нас. Другие люди интересны нам еще и потому, что помогают понять что-то важное о нас самих.

Но ведь, пересказывая прочитанный анекдот, вы не раскрываете себя. Вы просто повторяете чужую шутку. И что еще хуже, многие пытаются выдать ее за реальность, приключившуюся буквально на днях. «Вчера мне жена говорит: Фрэнк...» Аудитория внимательно выслушивает историю до конца, но потом понимает, что она слишком курьезна, чтобы и вправду произойти с этим обычным человеком; не бывает настолько смешных жен.

И все понимают, что попались на удочку выступающего.

И чувствуют себя немножко обманутыми.

Не тягайтесь с профессионалами, вы не можете позволить себе показаться обманщиком.

Шутите аккуратно.

О чем шутить

Анекдоты про блондинок, про поляков, про студентов кулинарного техникума, список можно продолжать до бесконечности; мы слишком часто подшучиваем над другими. Говорят, что каждые десять шуток приносят нам сотню врагов.

Однако есть такие шутки, которые люди готовы слушать часами.

Они просто обожают, когда вы шутите над собой.

Смеясь над собой, вы сходите с пьедестала, говоря: «Да, я на сцене, но на самом деле я такой же, как вы».

Придумывая комическую историю, обратитесь к своей жизни. Большинство известных комиков чрезвычайно наблюдательны; они смотрят вокруг и видят, насколько глупо, абсурдно или смешно подчас выглядят люди – да и они сами.

Мы смеемся над комичностью житейских ситуаций, потому что это наша жизнь. И мы ценим тех, кто умеет относиться к ней с юмором. Ваше остроумие позволяет увидеть частицу вашей души. В противном случае становится ясно, что вы просто читали сборник анекдотов, а сейчас пересказываете его.

Шутите над собой.

Чем опасна PowerPoint

Взяв на вооружение постулат о том, что зрительный образ сохраняется в памяти дольше, чем слуховой, американские бизнесмены полностью изменили страну. И сейчас мы живем в царстве PowerPoint.

Это породило определенную проблему, о которой мы и поговорим ниже.

Будьте осторожны со слайдами.

Наглядность способствует запоминанию

В 2002 году многонациональная колорадская компания сменила свое название. После трех лет стабильного роста и развития ее руководители решили выяснить, насколько хорошо идут дела на самом деле.

В частности, они хотели выяснить: «Хорошо ли нас знают, и если да, то благодаря чему?» Результаты опроса обескураживали. Когда потенциальных клиентов спрашивали: «Какие предприятия из этой области вам известны?», считанные единицы называли Колорадскую компанию. Даже подсказка в виде аббревиатуры мало помогала.

О полном названии не приходилось и мечтать.

Что же первым делом узнавали потенциальные клиенты? Глобус!

Эмблемой компании был синий глобус. Точнее, небольшой синий шар, на котором красовались крупные черные буквы – название компании. Разумеется, надпись была более запоминающейся, чем такой распространенный символ, как глобус!

Ничего подобного.

Почему же именно глобус, а не название? Ведь оно было на слуху и попадалось на глаза гораздо чаще; да и надпись была весьма заметной.

Однако люди представляли себе название компании в виде картинки, или образа.

Они не могли вспомнить названия, потому что слова *не* образны; слова – это просто текст. Исследования показали, что мы лучше всего запоминаем слова, когда превращаем их в конкретные образы.

Например, когда мы слышим слово «осел», то представляем не отдельные буквы: о, с, е, л. В нашем воображении всплывает образ животного.

Мы с трудом запоминаем набор букв, поскольку не можем их визуализировать. Представить себе пингвина мы можем.

А что делать с аббревиатурой PNG или фразой «усилия по преодолению неблагоприятного регулятивного окружения»?

Вот мы и добрались до заблуждений, связанных с презентациями в программе PowerPoint.

Мы думаем, что если ведущий снова и снова демонстрирует слайды с ключевыми словами, то зрители лучше их запоминают. Это не так, поскольку слова лишены образности.

Покажите людям глобус, и они его запомнят. Покажите им набор слов, и они их забудут.

Будьте осторожны с наглядными пособиями.

Наглядные пособия, или Шпаргалки

Это случилось в Атланте, во время национального совещания по сбыту, но, несомненно, произошло в тот день и в Хьюстоне, и в Детройте, и даже в Дубровнике.

Директор по национальным продажам из списка Fortune 200 делал обзор по итогам уходящего года и прогнозам на будущий. Бесконечные слайды плавно сменяли друг друга, наплывали все новые и новые картинки с красочными диаграммами.

По окончании доклада четверем произвольно выбранным слушателям задали ряд вопросов, чтобы понять, хорошо ли слайды передают информацию.

С какими основными трудностями столкнулась Южная Америка?

Назовите, пожалуйста, наиболее популярные и непопулярные торговые марки.

Насколько планируется увеличить доход в следующем году?

Слушатели правильно ответили на треть вопросов, однако некоторые ответы им были известны до презентации. Каждый из них упомянул одну южноамериканскую проблему, хотя ведущий говорил о пяти.

Информация была представлена с использованием специальных наглядных пособий. Судя по результатам исследований эффективности наглядных материалов, слушатели должны были усвоить 70 % информации. Однако эти результаты распространяются только на визуальную информацию, подразумевающую под собой различные образы, в отличие от наборов букв, слов и цифр, скользящих по экрану.

Те же самые вопросы задали самому ведущему презентации.

Разумеется, он знал ответы едва ли не на все вопросы. Однако правильно назвав самую популярную и непопулярную торговые марки (люди, как правило, лучше запоминают крайности), он не смог перечислить оставшиеся пять брендов в правильном порядке. Его объяснение было простым и исчерпывающим.

Вся необходимая информация есть у меня на слайдах.

Вдумайтесь в его слова. Он сказал, что ему не обязательно помнить абсолютно все, поскольку у него под рукой есть необходимая информация. Однако она хранится не в голове, чтобы воспользоваться ею в нужный момент, а на слайдах, пылящихся в картотеке.

Мы не только ошибочно считаем, что слайды помогают нам донести информацию до слушателя, но и верим в то, что они дают необходимые знания. «Я хорошо знаю и понимаю этот материал, – думает каждый из нас, – ведь я сумел сделать презентацию».

Слайды не приносят пользы ни слушателям, ни выступающим.

Наглядные пособия, как правило, снижают уровень понимания материала.

Самый большой недостаток слайдов

Самое главное мы оставили напоследок.

Слайды обманывают наши ожидания не только потому, что построенные на них презентации не интересуют слушателей и не устанавливают контакта с ведущим, хотя оба этих фактора, несомненно, отрицательно сказывается на общей эффективности презентации.

Слайды играют с нами злую шутку, поскольку лишают презентацию самого главного: души.

В качестве яркого примера можно привести реакцию, которая последовала за ураганом «Катрина», обрушившимся на Новый Орлеан в 2005 году. Все стали говорить, что предвидели это.

Как бы не так.

Чтобы понять, как такое могло произойти, представьте презентацию, посвященную готовности города к чрезвычайным ситуациям, которая проходила за полгода до разгула стихии.

Допустим, вам показывают следующий слайд:



Разумеется, вы сразу же начинаете подозревать неладное. Позже выясняется, что город на грани гибели. Но разве этим слайдом хотели вызвать чувство страха и опасности?

Напротив, он должен был рассеять его.

Спросите организаторов, чего они ждут от презентации. Они ждут эмоционального отклика. Они хотят заинтересовать людей, донести до их сознания некую информацию, чтобы те прониклись важностью момента.

Однако слайдовая презентация – это лишь голые факты, лишённые всякой эмоциональной окраски.

Вспомните знаменитое выступление Мартина Лютера Кинга у Мемориала Джорджу Вашингтону. Вообразите, что его слова чудесным образом отображаются так, что все могут их прочитать:

Я мечтаю

- а) о лучшей жизни
- б) о расовом равенстве
- в) увидеть Землю обетованную

Итак, мы подошли к последнему, практически непреодолимому препятствию. Как по-вашему, если бы Линкольн во время Геттисбергского сражения или Рейган у Берлинской стены использовали наглядные пособия, добились бы они большего успеха?

Имели бы ежегодные президентские «Послания к конгрессу США» большую убедительность, если бы их представляли в программе PowerPoint?

Становятся ли наши слова более проникновенными, когда мы пускаем в ход слайды, лишенные души и сердца?

Тогда зачем они нужны?

Чтобы использовать наглядные пособия, нужны очень, очень веские основания.

Как узнать, что вы провели отличную презентацию

«Жаль, что ее выступление так быстро закончилось».

Предоставьте любителей послушать пространные выступления их собственной судьбе. И круг благодарных почитателей вырастет вдвое.

Каждый день мы попадаем в лапы сотен тысяч лекторов, дикторов, ведущих. Увы, их объятья слишком удушливы. Они жаждут выжать еще пару смешков, продержаться под софитами еще пару минут...

От них хочется бежать. И больше ничего.

Не уподобляйтесь им, и люди запомнят ваше выступление и захотят – очень захотят – снова вас услышать.

Будьте не просто кратки. Будьте предельно кратки.

От Робина Уильямса до доктора Джекила: отношения

Урок демократам

Джордж Макговерн, Майкл Дукакис, Эл Гор, Джон Керри.

Все они хорошо подготовились. Все они продемонстрировали блестящие интеллектуальные способности и отличные знания.

Однако избиратели отвергли их всех.

Демократы всегда действуют так, словно борьба за президентское кресло представляет собой разновидность теста SAT⁸. Они ищут лучшего, хотя бы на первый взгляд, кандидата, способного четко изложить свою платформу и ее материальную базу и убедить всех, что он прекрасно разбирается во всех тонкостях экономической политики, проводимой в течение последних пятидесяти лет. Демократы считают, что жизнь – это институт, и лучший студент достоин заниматься Великим делом.

(Самые старшие члены Демократической партии, вероятно, забыли, а самые младшие – никогда и не слышали об Эдлае Стивенсоне. Многие избиратели заметили, что Стивенсон был невероятно умным человеком и посчитали это недостатком. Они прозвали его Умником.)

Республиканцы оценивают кандидатов по-другому. Они считают, что блестящий ум и совершенное владение информацией еще не все. Они выбирают тех, кто им *нравится*.

Демократы продолжают выдвигать студентов-отличников и ученых, а республиканцы – королей студенческих балов, чему ярчайшее доказательство – Рональд Рейган. Его называли «великим коммуникатором». Демократы соглашались с этим определением, но относились к Рейгану с презрением. «Он умеет только говорить, но не думать», – вынесли они свой вердикт и отправились искать очередного Блестящего кандидата.

Однажды им повезло. Они нашли несомненно выдающегося человека (Комитет по стипендии Родса не дремлет). Однако Билл Клинтон знал и то, чего хотели республиканцы.

Как и все покупатели, они хотели видеть перед собой простого человека, с которым можно легко найти общий язык. Поэтому Клинтон сделал на это ставку и не ошибся; в своих выступлениях он говорил об обычных людях и повседневных проблемах; причем говорил с явным арканзасским выговором.

Почему люди выбирают вас, а не кого-либо другого? Из-за ваших умений и способностей? Или потому, что чувствуют в вас родственную душу?

Выбирают тех, кто вызывает симпатию, – даже если мы видим их только по телевизору. Нас привлекает личность человека, поскольку даже у самых бесстрастных людей есть душа и именно ею они живут.

Оценивают в целом, оценивают по заслугам. Но учитывая то, что кроме вас есть и другие кандидаты, смотрят не только на заслуги. Смотрят на ваши человеческие качества.

Повышайте свое мастерство, но не забываете о душе.

⁸ Scholastic Aptitude Test (SAT) – университетский экзаменационный тест на проверку способностей и наклонностей абитуриента.

Купля-продажа – процесс волнующий

Мы изначально были эмоциональными существами и по сей день остаемся невероятно чувствительными, иррациональными и инстинктивными созданиями. Проще говоря, как бы мы ни отрешивались от этого факта, но были и остаемся животными.

На самом деле в нас столько животного, что 98 % наших генов, точнее, каждые сорок девять из пятидесяти, ничем не отличаются от генов шимпанзе. Мы, как верно заметил Десмонд Моррис, просто голые обезьяны.

То есть когда вы просто перечисляете нанимателю, почему он должен воспользоваться вашими услугами или принять вашу точку зрения, то обращаетесь лишь к небольшой части его разума.

Чувства влияют на мышление, сканирование мозга это подтверждает.

Поэтому вы должны обращаться не только к разуму.

Путь к разуму лежит через сердце.

Чего от вас ждут

Прежде всего мы нуждаемся в пище, одежде и крыше над головой. Однако многие из нас уже удовлетворили базовые потребности. Их место заняли желания, сильнейшее из которых – чувство признания.

После признания мы жаждем – и даже требуем, как это отлично показано в фильме «Крестный отец», – уважения. Это страстное желание проявляется в агрессии, заполонившей нашу жизнь: мы срываемся на сотрудниках дорожных служб, гостиниц и авиакомпаний.

В каждом случае вспышку гнева провоцирует дерзкое (неуважительное) поведение других. «Как вы смеете?» – казалось бы, должны думать мы, когда дон Корлеоне устраивает очередное убийство или когда водитель со злостью сигналил тому, кто подрезает его на дороге. Однако наш мозг пронзает иная мысль.

Мы думаем: «Как вы смеете так себя вести по отношению ко мне?»

Стремление к тому, чтобы нас уважали, порождает потребность в хороших манерах – еще одну характерную черту нашего века. Излишне повторять, что сейчас уровень вежливости стремительно падает. Двадцать лет назад в большинстве американских городов водители, прежде чем нажать педаль газа, смотрели, зажегся ли зеленый свет.

Теперь это уже не обязательно. Если они замешкаются хоть на секунду, сзади раздадутся истошные сигналы других автомобилей.

Когда через тридцать лет мы будем смотреть фильмы, где звучат пронзительные сирены автомобилей, где из открытых окон машин раздается оглушительная музыка, а из телефонных трубок – ор голосов, то мы сразу поймем, что события разворачиваются году в 2006-м. Но, как и при любой эпидемии, вместе с бедой мы получаем шанс.

Невероятно подскочит спрос на хорошие манеры – их будут очень ценить; а основное наше желание, с которым необходимо считаться, в том, чтобы ощущать свою ценность для других.

Уважайте желание человека чувствовать себя нужным.

Ключевой момент в отношениях

«Здравствуй!»

Опросы, проводимые компаниями из сферы услуг, показывают, что наибольшее влияние на удовлетворенность покупателей услугами фирмы оказывает приветствие. В одном из таких исследований 96 % опрошенных, заявивших, что были радушно встречены при входе в офис компании, подтвердили, что были полностью удовлетворены сервисом в целом.

Теплое приветствие не только дает начало хорошим отношениям, но и настраивает на общий позитивный лад. Покупатель чувствует большую заинтересованность, что, в свою очередь, воодушевляет поставщика.

Поработайте над приветствием: проследите, как вы здороваетесь с окружающими и отвечаете на телефонные звонки. Перечитайте автоответ собственной электронной почты, который часто выступает в роли приветствия. Радушно ли он звучит?

Учитесь говорить «Здравствуй!».

Все, что нам нужно, – это любовь

Преподавателям колледжей часто вменяется в обязанность писать научные статьи (по принципу «либо публикуйся, либо увольняйся»). По этому поводу Уильям Цинссер однажды заметил, что мы учимся чему-либо не когда читаем, а когда пишем.

Вы пишете не только о том, что уже знаете, но и о том, что узнали в процессе работы над статьей; так мозг выстраивает ассоциативные цепочки размышлений.

Публичные выступления также способствуют лучшему пониманию материала. Но люди нередко приходят в ужас при одной мысли о том, что нужно выйти на сцену. И все-таки: выражая свои мысли вслух, вы каждый раз чему-то научаетесь.

Ярким примером этого может послужить выступление, прозвучавшее в марте 1997 года в Верхнем Ист-Сайде (Нью-Йорк) во время презентации, организованной компанией Learning Appex.

Лектор рассказывал об эмоциональных стимулах, побуждающих людей совершать те или иные покупки. На тот момент он затронул тему страха: молодая пара, путешествующая из Тампы в Орlando, чтобы посетить Диснейленд, скорее зайдет в знакомое кафе вроде Burger King, чем в незнакомый ресторан, даже если тот славится лучшей кухней и лучшим обслуживанием. Опасаясь, что в новом месте им не понравится, молодые люди выбирают привычный фастфуд.

Вопрос из зала:

– Вы говорили о страхе, чувстве опасности, стремлении к комфорту и других эмоциях, а как же любовь?

Лектор растерялся. Беспомощная отговорка «Хороший вопрос... Надо подумать» равносильна признанию в том, что вы не знаете ответа, а значит, не слишком компетентны.

К счастью, ответ пришел сам собой.

– Я люблю своих клиентов. В противном случае речь шла бы только о наживе, а не о людях.

Он осознал, что работа занимает очень важное место в его жизни, а человеческие отношения – одна из величайших наград, но главным было все-таки не это. Главным было то, что он четко понимал огромную роль любви в своей работе.

Любовь. Мы хотим, чтобы нас любили. Об этом мечтает каждый. Даже тот, кто в силу тех или иных причин редко в этом признается. Особенно если это касается производственных вопросов.

Некий инженер описывал до боли знакомую ситуацию: представитель его провайдера обходил свой участок. (На самом деле под словами этого инженера подписались бы сотни миллионов покупателей.)

«Мне бы хотелось думать, что я – ваш единственный клиент, – произнес он памятную фразу. – Поэтому, когда вы попадаете в наши края, не считите за труд навеститься ко мне».

Но это еще не все. Он добавил:

«Я понимаю, что у вас есть другие клиенты. Но я хочу быть единственным».

Такие слова часто звучат в песнях о любви: «Хочу быть твоим единственным».

Мы хотим быть нужными, быть любимыми. Нас обижает малейший намек на равнодушие.

Мы хотим быть любимыми, даже если мы не признаемся в этом самим себе.

Как важно быть важным для кого-то

Бывают люди сильные.

Не бывает людей неуязвимых.

Человек – существо хрупкое.

У каждого есть своя ахиллесова пята. Взять, например, одну из самых удачливых и успешных женщин чуть ли не за последние полвека Кэтрин Грэм, издателя *Washington Post*.

За время ее пребывания на своем посту газета стала одним из самых влиятельных и уважаемых изданий. Она завоевала Пулитцеровскую премию, изменила мир и заработала миллиарды долларов, львиная доля которых была перечислена на счета госпожи Грэм.

У нее были деньги, слава, власть, уважение и любовь миллионов. У нее были поклонники и почитатели, любовники и верные друзья. И все же она ничем не отличалась от нас с вами: малейшее проявление равнодушия приводило ее в отчаяние. Она и сама признавала это.

Она раздражалась, если кто-то случайно писал ее имя с ошибкой. (Наберите его в любом интернет-поисковике, и вы увидите, что эта ошибка повторяется довольно часто.)

Неужели нельзя потратить пару минут, чтобы проверить, возмущалась Кэтрин и никогда не простила «обидчиков».

Она с ходу отметала все их предложения, о чем бы ни шла речь. Они не уделили ей времени. Они проявили неуважение. И это все при том, что она входила в число самых влиятельных людей мира!

История студенческого футбола могла бы быть иной, если бы Джон Купер, тренер футбольной команды Университета штата Огайо знал об этой истории. В 1999 году ученик выпускного класса, играя всего лишь год, ко второму раунду финальной серии игр с Огайо возглавил команду старшей школы Финдли. Купер познакомился с юным квотербэком и предложил ему войти в свою команду. Возможно, юноша и согласился бы, но вот незадача: Купер постоянно называл его Ротбергером.

А на самом деле его звали Беном Ротлисбергером, и уже в свой второй сезон он привел питтсбургскую футбольную команду Pittsburgh Steelers к победе в Суперкубке XL.

Позвольте человеку чувствовать себя значимым.

Чего хотят люди

Спросите клиентов фирмы бытовых услуг: «Что вас в них привлекает? Чем они вас купили?»

Вам кажется, что вы знаете ответ. Профессионализм. Приятно работать с компетентным персоналом.

Судя по рекламе, покупатели должны выбирать профессионалов. Рекламные ролики и проспекты трубят о «стремлении к совершенству». Разумеется, все мы ищем хорошо зарекомендовавшие себя фирмы и пользуемся их услугами до тех пор, пока нас устраивает качество.

И все-таки люди держатся за определенные компании/менеджеров вовсе не из-за их профессионализма, вернее, не только и не столько из-за него. Компетентность – аспект, подразумевающийся по умолчанию.

Секрет в другом. Это слово слетает с губ клиентов гораздо чаще, чем все остальные, вместе взятые.

Комфорт.

Подавляющее большинство ответов доказало, что клиенты выбирают не «лучшие» компании. Иначе в каждой отрасли бизнеса появилось бы по одной фирме-монополисту.

Кроме того, клиент, сколько бы он ни изучал ситуацию на рынке, никогда не сможет с уверенностью сказать, что владеет всей необходимой информацией, чтобы решить, кто является лучшим. Коллеги хвалили одних, друзья – других. Куда податься? Кого выбрать?

Мы постоянно оказываемся перед проблемой выбора: лучшая кофеварка, компания по страхованию жизни, химчистка, ветклиника, бухгалтера, чьими только услугами ни приходится пользоваться за всю жизнь!

Вы не выбираете лучшее. Вы не стремитесь к совершенству вопреки убеждениям специалистов по принятию решений. Вы ищете золотую середину. И выбираете то, что вам удобно. И так поступают все.

Какими словами вы объясняете свои решения?

Мне понравилось.

Никаких рациональных доводов, только эмоции.

Не обращайте внимания на советы типа «определите ключевые вопросы», «уточните горящие проблемы» и им подобных. Постарайтесь, чтобы человеку было комфортно в вашем обществе. (В следующей главе мы обсудим, как этого добиться.) Если это для вас не главное, то не стоит и начинать.

Внутренний комфорт – основа любых отношений.

Выигрывает самый быстрый

Лет десять назад некая профессиональная ассоциация задалась вопросом «Что больше всего ценят клиенты?».

В опросе принимало участие около 300 человек, и организаторы были уверены в результатах. Наверняка первое место займет стоимость услуг, один из трех главных критериев, по которым клиенты делают свой выбор. Уже больше года отрасль лихорадит от споров о размере оплаты. Из соображений экономии многие компании даже перешли на внутреннее производство.

Однако стоимость услуг оказалась только... на девятом месте.

Будучи настоящими профессионалами, чьи знания подтверждали соответствующие ученые степени и сертификаты, члены ассоциации считали, что самую высокую оценку получают технические навыки. Все они нанимали на работу только лучших выпускников вузов и наиболее перспективных студентов.

Поэтому технические навыки, несомненно, должны были занять одно из двух первых мест.

Однако они заняли лишь восьмое место.

Что же оказалось на первом месте?

«Явная заинтересованность человека в установлении и развитии длительных взаимоотношений со мной и моей компанией».

Но самым интересным, вероятно, оказался ответ, занявший второе место: «Скорость, с которой человек мне перезванивает».

Такого ответа не ожидал никто, и никто не мог его понять. К счастью, помогли сами участники опроса.

Когда их спросили «обязательно ли, перезванивая вам, человек должен ответить на ваш вопрос?», они ответили «нет». Дальнейшие объяснения окончательно прояснили ситуацию.

Клиенты хотели только одного: чтобы специалисты перезвонили им максимально быстро. Они не ждали ни мгновенного решения проблемы, ни немедленного ответа на свои вопросы.

Они хотели чувствовать, что они что-то значат для другого человека.

На уровне подсознания мы все это понимаем. Не зря для телефонного автоответчика мы подбираем определенные слова: «Ваш звонок очень важен для меня, пожалуйста, оставьте свое сообщение...»

Те, с кем вы общаетесь, точно так же ежедневно сражаются с этим миром. Они сталкиваются с равнодушием обслуживающего персонала, томятся в очередях в аэропортах и ведомствах, подолгу дозваниваются по телефону.

В нашем равнодушном мире любой намек на то, что вы кому-то важны, дорогого стоит. Отвечайте сразу. Действуйте не мешкая.

Все, что вам нужно знать о честности

Всегда поступайте по совести. Некоторым это понравится, остальных удивит.

Марк Твен

Знание, которое имеет огромную силу

Некая юридическая фирма из хрупкой мечты своего создателя превратилась в мечту для всех выпускников юридических факультетов округа, и все благодаря ее уникальному обещанию.

Фирма сразу предупреждала потенциальных клиентов о том, что не будет браться подряд абсолютно за все дела. «Мы работаем по семи направлениям», говорилось в ее рекламных объявлениях и проспектах. «Если ваша проблема не относится к этим направлениям, мы поможем вам найти юриста или фирму, которые возьмутся за ее решение».

Прошло пятнадцать лет. Если вы случайно окажетесь в деловом районе Миннеаполиса и столкнетесь с людьми, знакомыми с юридической практикой, то, едва упомянув об этой фирме, вы получите единодушный ответ: «Да-да. Там всегда подскажут, куда обратиться, если ваш вопрос лежит вне их компетенции».

Нельзя объять необъятное. Ни один человек, ни один товар и ни одна услуга, включая ваши, не могут соответствовать абсолютно всем требованиям. Скажите, что вы можете все, и люди решат, что вы не можете ничего. Люди выбирают специалистов.

Последуйте примеру предприимчивых юристов и предложите людям весьма ценную в наш пресыщенный век услугу.

Станьте источником.

Другими словами, станьте человеком, который если не решает проблему сам, то знает, кто сможет ее решить. Не можете сделать что-то сами? Это и не обязательно. Главное – знать, к кому обратиться. Изучайте свою профессиональную область и смежные с ней области. Запоминайте имена экспертов, специалистов и неформальных лидеров.

Лучшие поставщики услуг всегда в курсе подобной информации.

Знайте, кто есть кто.

Как провалить выступление

Одну женщину попросили рассказать об искусстве вести беседу.

Давайте здесь остановимся. И вам, и ей известен алгоритм подобных предложений. Эта женщина, скорее всего, известный лектор, специалист в своем деле. Поскольку вы ее пригласили, она, вероятно, выступает, и успешно, уже не первый год. Она хорошо зарабатывает, возможно, даже очень хорошо.

Это знаете вы, она и все сидящие в зале люди. Иначе бы они сюда не пришли.

Они хотят узнать, как она добилась этого.

Если вы хотите завоевать аудиторию, неважно, сколько перед вами человек – один или тысяча, то должны прежде всего установить с ней духовную связь. Другими словами, найти точки соприкосновения.

Представьте, что вы входите в кабинет человека, которого хотите в чем-либо убедить. На книжной полке вы видите книгу о северо-западных индейцах. Вы мимоходом упоминаете знаменитую речь вождя племени нез-персэ Джозефа и ее незабываемую концовку: «Отныне я прекращаю войну». Эта тема вызывает у вас неподдельный интерес, собеседник это чувствует, и вот уже найдены точки соприкосновения.

Ваша задача – попасть в точку, не промахнувшись. Произнося речи с трибун, вы не достучитесь до слушателей, если сами не сделаете первый шаг навстречу.

Что сделала та женщина? Она лишь увеличила дистанцию: «Вчера мой бухгалтер порадовал меня, сказав, что я уже могу позволить себе уйти в отставку». И как это понимать?

«Я заработала немало денег своими выступлениями, поэтому ловите каждое мое слово».

Или: «Я заработала кучу денег. Я звезда».

Ей не было дела до сидевших в зале людей, она расхваливала себя. Зачем? Они и так знали о ее успехах. Поэтому и пришли.

Но они не хотели слушать о ее достижениях. Они хотели услышать о том, насколько успешными станут сами, если будут следовать ее советам.

Они не хотели вспоминать о ее успехах. Это только напоминало им о собственных неудачах.

Люди хотят узнать, как им самим стать успешными и чем вы можете им помочь.

Найдите общий язык с аудиторией. Хвалите других, а не себя.

Точки соприкосновения

Спросите коммивояжеров, возможно ли, чтобы два бывших моряка, встретившись, не заключили какую-нибудь сделку.

Они отрицательно покачают головой.

Возможно ли, чтобы бывшие выпускники Нотр-Дама⁹ или бывшие члены студенческого братства Delta Gamma, встретившись, не смогли договориться?

Ищите точки соприкосновения. Ищите общие темы.

Те, кто, например, перенес онкологическую операцию, образуют клуб по интересам.

Уроженцы штата Монтана, переехавшие в восточную часть страны, греки, поселившиеся в Америке, и прочие мигранты создают землячества; этот список можно продолжать до бесконечности.

Мы чувствуем себя комфортно (не забывайте, это ключ к продуктивным взаимоотношениям) с теми, кто, на наш взгляд, похож на нас. В животном мире дело обстоит точно так же: подобное тянется к подобному, а противоположности отталкиваются. Как говорится, рыбака рыбака видит издалека. Птицы с одинаковым опереньем собираются в стаи и заклеивают чужаков.

Нам кажется, что мы знаем людей, похожих на нас, поскольку знаем кое-что о себе самих. Нам кажется, что мы можем предсказать их поведение и реакции, поскольку предсказываем свои собственные.

Со «своими» чувствуешь себя комфортно.

Первое впечатление влияет на дальнейшие отношения гораздо больше, чем многие предполагают. Мы должны быстро находить общий язык с собеседником.

Лучше подготовиться заранее. Узнайте о человеке максимум информации, прежде чем он узнает что-либо о вас. Где родился (к теме малой родины большинство из нас относится очень трепетно), где учился, чем увлекается.

Если встреча проходит в его офисе, быстро осмотритесь вокруг: о многом расскажут книги. Еще больше информации содержат так называемые реликвии: медали, дипломы, фотографии с рыбалки или горнолыжных курортов, рисунки пятилетнего ребенка, спортивная символика.

А если в кабинете нет ничего из вышеперечисленного? Значит, перед вами человек, которого не интересует ничего, кроме бизнеса.

Отсутствие информации – это тоже информация.

Готовьтесь к встрече заранее.

Ориентируйтесь на ходу. Ищите точки соприкосновения.

⁹ Университет Нотр-Дам – частный католический университет в г. Саут-Бенде, штат Индиана. Основан в 1842 году.

Принятие и адаптация

Каждый день миллионы людей срезаются на различного рода тестированиях. При этом они считают, что были энергичны и убедительны, а их старания не оценили по достоинству.

Похожая история произошла в отеле Атланты.

Женщина была напориста и энергична. В этом и заключалась основная проблема.

Она уговаривала собеседника войти в состав совета директоров ее компании. Они смотрелись полными противоположностями.

Мужчина обдумывал и взвешивал каждое слово. Ему импонировала увлеченность, но он смотрел на бизнес глазами опытного инвестора.

Он хотел знать: «Чем вы отличаетесь от других?»

Ошибка этой женщины состояла не в том, что она не смогла ответить на этот вопрос. Роковую роль сыграло то, *как* она это сделала.

Она ответила скороговоркой, видимо, насмотревшись фильмов с участием Робина Уильямса. Потенциальный член правления тактично дал понять, что дама взяла слишком быстрый темп. Ему требовалось время, чтобы переварить информацию.

Однако она пропустила этот сигнал и продолжала трещать, выдавая 120 слов в минуту.

Она пренебрегла главным правилом продавца: «отзеркалить» собеседника и подстроиться под его шаг. Каждый из нас усваивает информацию в собственном ритме. Одни – в ритме вальса, другие – в ритме рэпа; кто-то идет по жизни *adagio*, а кто-то – *presto*.

Чтобы ваши собеседники (потенциальные клиенты) чувствовали себя комфортно, они должны видеть в вас родственную душу, главное, попасть в такт. Если вы будете все время обгонять или отставать, вы не сможете полноценно общаться и понять друг друга. А ваш визави решит, что вы даже не пытаетесь это сделать.

Пропасть между вами окажется так велика, что он просто «отключится».

Вы не смогли приспособиться к нему. Своим поведением вы только продемонстрировали, что отличаетесь от него – по его мнению, слишком сильно.

Люди предпочитают то, что им знакомо.

Комфортно они чувствуют себя только в привычном режиме.

Не бегите впереди паровоза.

Волшебные слова

Спасибо.

Пожалуйста.

Имя собеседника.

Имена его детей.

Плюс еще три волшебных слова:

«Я оплачу счет».

Procter & Gamble: за пять минут до назначенного часа

Прислушиваться к потенциальным клиентам, конечно, необходимо, но просто слушая, вы мало чего добьетесь.

Вы должны ловить каждое их слово, словно от них зависит ваша карьера.

Ценность внимательного слушания была еще раз доказана на необычной встрече, состоявшейся в отеле на берегу озера Лас-Вегас (Невада) весной 2005 года. Одна из ведущих инженерно-консалтинговых фирм пригласила пятерых клиентов из Невады, чтобы выяснить, что же они больше всего ценят в своих консультантах.

В ходе беседы удалось выяснить, что больше всего ценят люди в наемных сотрудниках. Наиболее содержательной была речь Дуга. Он хотел чувствовать собственную значимость для фирмы и людей, с которыми он работает. Он хотел бы, чтобы консультанты «побывали в его шкуре». Совет от Дуга: нужно понять не только чего хочет клиент, но и то, как он работает, проникнуться его проблемами и заботами.

Дуг предложил консультантам посещать заседания членов правления, компании, бывать на совещаниях фирм-клиентов.

И добавил: своевременно бывать.

Все эти рабочие мероприятия, как правило, начинаются с опозданием, поскольку хотя бы один важный участник обязательно задерживается.

Тогда почему Дуг и буквально все остальные клиенты во всем мире хотят, чтобы их консультанты появлялись на подобных мероприятиях вовремя? Вовсе не ради дополнительной информации. Просто пунктуальность консультанта говорит о серьезности его отношения.

Он словно сигнализирует клиенту: «Я очень, очень вас ценю». Одно из основных правил Procter & Gamble гласит: если ты не пришел на пять минут раньше, ты на пять минут опоздал.

Будьте пунктуальны.

Удивительная сила обычных вещей

По некоторым причинам это стоит повторить еще раз.

Девяносто процентов успеха зависит от умения себя преподнести.

В двадцать лет эти слова кажутся смешными. Вы не принимаете их всерьез. Вы поступаете совсем наоборот. Вы смеетесь.

Ближе к тридцати вы понимаете, что успех – это результат профессионализма. Совершенствуйте свои навыки, и мир упадет к вашим ногам. Вы не просто преподносите себя; вы преподносите себя с блеском.

Научиться этому можно только на собственном опыте.

Каждая компания занимает определенную нишу, а по-настоящему влиятельных позиций не так уж и много.

В сфере оказания услуг – а вы предлагаете именно их, только от собственного лица – существует одна позиция, которая обладает особой силой и привлекательностью для большинства потенциальных клиентов. Мы называем ее «надежный исполнитель».

Наверняка вы можете навскидку назвать энное количество фирм, занявших эту нишу. Возможно, вы снова вспомнили о стиральных машинах Maytag благодаря продуманному и демонстрируемому уже не одно десятилетие символу этой компании – фигуре Устранителя неисправностей (на самом деле его услуги практически не нужны, поскольку техника Maytag редко выходит из строя).

В автомобильной промышленности этот критерий имеет такое огромное значение, что, когда Powers Survey опубликовала результаты исследований надежности автомобилей, газеты посвятили им многочисленные статьи и поместили их на самое видное место.

Надежность автомобилей определялась по количеству дефектов на тысячу машин, что считается наиболее точным показателем их качества. Эти опросы показали, что среди надежных исполнителей на рынке уверенно лидирует Toyota. Благодаря репутации компании ее автомобили пользуются повышенным спросом, а ежегодные объемы продаж остаются очень высокими.

Покупатели выбирают надежного исполнителя: того, кто изо дня в день без громких слов делает свое дело и делает его отлично.

Превыше всего люди ценят надежность.

Внимание к мелочам

После нескольких лет наблюдений один преуспевающий старший менеджер из известной консалтинговой фирмы сформулировал пять ключей к успеху консультанта. Первые два звучат следующим образом: «не опаздывайте» и «проверяйте экипировку». На вопрос «Что мы с этого будем иметь?» он ответил: «Все. Потому что мало кто придает этому значение» – и рассказал, как некий консультант фирмы-конкурента появился и вовремя, и почти во всеоружии... Но...

Он забыл ручку.

С кем не бывает, подумал он и попросил у кого-то ручку.

Прошло три месяца, но его бывшие клиенты до сих пор со смехом вспоминают эту историю.

Что верно для крупных сервисных фирм, верно и для вас. Вы заканчиваете школу с уверенностью в том, что если будете совершенствовать свои навыки, то непременно добьетесь успеха. В некоторой степени это действительно так. Однако история бизнеса знает множество примеров того, как люди поднимались на вершину, но не могли на ней удержаться.

Беритесь за сложные задачи, однако уделяйте внимание мелочам. По ним оценивают вашу способность успешно справляться с крупными делами.

И помните: девяносто процентов успеха действительно зависят от умения себя преподнести.

Уделяйте внимание деталям.

Джекил, а не Хайд: будьте предсказуемы

Иногда за ценный совет приходится платить. А если повезет, его можно получить совершенно случайно.

Сидя у иллюминатора самолета United Airlines, один пассажир услышал голос, в котором звучала власть. Он прислушался.

Голос принадлежал мужчине, который рассказывал попутчице о своей работе – о создании благоприятного климата в компаниях. Емкие, четко сформулированные фразы говорили о том, что человек всерьез изучает природу человеческих отношений, а по вопросам женщины стало ясно, что в ее лице он нашел благодарного слушателя.

«А что бы вы назвали истинным ключом к успешным взаимоотношениям, исходя из своего опыта?»

Ответ заставляет невольно подслушивающего вздрогнуть от неожиданности.

«Предсказуемость. Комфортнее всего мы чувствуем себя с теми людьми, чье поведение можем предсказать».

Подумайте над его словами несколько секунд и отдельные кусочки сложатся в единую картину. Речь идет не об отсутствии разнообразия и скуке. Речь о том, что наиболее комфортно мы чувствуем себя с теми людьми, чье поведение логично и, следовательно, предсказуемо.

На самом деле человеческая боязнь перемен, как и многие другие страхи, прекрасно отражена в известном «черном романе» Стивенсона «Странная история доктора Джекила и мистера Хайда». Доктор в один момент, монстр – в другой. Джекил/Хайд олицетворяет крайнее проявление одного из основных человеческих страхов: страха непредсказуемости.

Этим страхом объясняются трудности в общении с наркоманами. Они заставляют вас испытывать дискомфорт. И чтобы не мучиться неопределенностью, вы просто покидаете их общество, потому что не в состоянии предсказать, каким будет их следующий шаг.

Конечно, наркозависимые люди – крайний случай.

Возьмем, к примеру, продавца, который пишет, что его магазин открывается в девять утра, а сам иногда появляется только к десяти. Чтобы не рисковать, вы, конечно, пойдете в другой магазин.

А вы предсказуемы?

Будьте последовательны в привычках и поведении, обязательствах.

Ищите бульдозеристов

Резюме молодого архитектора было невероятно многообещающим.

Преподаватели были в восторге от его способностей. Семь фирм пригласили его на собеседование. Он сделал свой выбор и начал стремительно продвигаться по службе. Однако взлет длился недолго.

Когда Билла Кура, выдающегося архитектора площадок для гольфа, спросили, как добиться успехов на этом поприще, он ответил: «Попробуйте пообщаться с бульдозеристами. Завоюйте их доверие, расположите к себе, и вы увидите, что работать станет гораздо легче».

В той фирме, где работал молодой человек (она занималась проектированием огромных офисных зданий), бульдозеристами называли вспомогательный персонал; их считали опорой, посохом для других¹⁰.

Молодой человек неправильно истолковал понятие «вспомогательный персонал». Ничтоже сумняшеся он решил, что главная обязанность этих людей – указать ему путь к вершине. И отнесся к ним соответственно.

Помогать ему никто не стал. К людям надо относиться по-человечески.

Возмущившись заносчивостью молодого выскочки, «бульдозеристы» не преминули ослабить его, донеся до сведения коллег, что новичок неорганизован, груб, высокомерен и вспыльчив. Что-то из этого соответствовало действительности, что-то нет, но такие оценки неизбежны, когда люди видят, что их используют.

В той фирме роль бульдозеристов выполняли секретари. Без них никто не мог обойтись. Например, архитектор понимал, что проект, который он готовил к пятнице, нужен через три часа. Как доставить проект клиенту?

Это можно сделать, только если секретарь согласится пожертвовать своим обедом и помочь вам.

Помощь приходит порой из самых неожиданных мест.

Не пренебрегайте ни малейшей возможностью получить дельный совет или подсказку.

¹⁰ Support staff (англ.) – обслуживающий персонал, слово staff обозначает также посох.

Сила жертвования

Исследования показывают, что людей связывают жертвования.

В несложившихся отношениях стороны чувствуют, что их жертвы не равнозначны. Каждая из сторон уверена, что дает больше, чем получает. В успешных отношениях жертвы, как правило, считаются равными, а часто так оно и есть. Первая причина, по которой люди идут на жертвы, – это сохранение отношений. Жертвы суть определенные связи, являющиеся ключом к благополучной жизни.

Однако мы часто забываем о второй причине. Мы боимся прогадать. Жертвы требуют временных и денежных затрат, и мы боимся, что теряем время и деньги навсегда.

Разумеется, что в выгоде всегда получатель. Но психологи отмечают, что, когда человек отдает что-либо другому, его самооценка повышается.

Отдавайте ради себя. Вознаграждение не заставит себя ждать.

Помогая другим, вы помогаете себе.

О летающих париках, змеях и демонах: убеждения и уверенность

Убеждения в действии

Вы таковы, каковым себя считаете, и именно таким воспринимают вас окружающие.

Допустим, вы настроились на некоторое ощущение. И вы его испытаете, ибо вы готовы к нему и ни к чему больше.

Проводя маркетинговое исследование, мы просили людей сравнить продукт Х, который они хорошо знали и любили, с продуктом нашего производства. Наш продукт им понравился, но они все равно решили, что «их» – лучше. Они не могли описать наш товар, однако подробно рассказали о своем, давая ему практически одни положительные характеристики.

Как вы, наверное, уже догадались, суть эксперимента состояла в том, что оба продукта отличались друг от друга только упаковками.

Если мы ожидаем, что нам понравится какая-либо вещь, то она действительно нам нравится, и мы можем легко объяснить, почему предпочитаем ее всем остальным – включая и абсолютно идентичные вещи.

Все мы слышали об эффекте плацебо – в данном случае работает именно он. Многие из нас полагают, что чаще всего это пример самообмана. Однако плацебо действительно помогает; энцефалосцинтиграммы показывают, что люди, принимающие «обезболивающие» плацебо, *на самом деле* чувствуют, что боль уменьшается, а потом и проходит. И это не выдумки.

Итак, вы – это то, каким вас видят окружающие. А для них вы – то, каким считаете себя сами. Лучшие продавцы – это не те, кому удастся убедить покупателей в качестве своих услуг, а те, кто искренне верит в то, что их товар – лучший. Если вы верите в себя, то в вас поверят и другие.

Поверьте в себя.

Занимайтесь любимым делом

Считается аксиомой, что если заниматься любимым делом, то деньги придут сами. Так ли это в действительности? Нет. Иногда эта аксиома подтверждается, а иногда нет. Но как бы то ни было, дело не в этом.

Занимайтесь тем, что вам интересно.

Во-первых, вы действительно можете неплохо заработать. Денег много не бывает.

Но может случиться, что они не принесут вам радости. Или она будет недолгой. Именно это и происходит чаще всего, поскольку такова человеческая природа.

Абрахам Маслоу однажды заметил, что люди в отличие от других млекопитающих способны испытывать только временное удовольствие. Стоит удовлетворить одно желание, на его место приходит следующее.

Вы убедитесь в этом, когда будете изучать удовлетворенность своих покупателей (заказчиков). Удовлетворенность просто повышает запросы.

И наконец, вы можете и вовсе не заработать денег, что, вероятно, вас разочарует.

Но ни один из этих результатов не имеет такого значения, как тот, что вы гарантированно получите. Вы будете выполнять свою работу с удовольствием. Уже одно это доставит вам такое наслаждение, что исход в любом случае будет благоприятным, а может быть, даже обогатит вас.

Занимайтесь любимым делом.

Где-то я уже это слышал

Мы думаем, что если о чем-либо *слышали*, то *знаем* это, и что если знаем что-либо, то действуем в соответствии со своими знаниями.

Однако люди постоянно повторяют свои советы, поскольку многие из нас с той же регулярностью их игнорируют.

Этот факт представляет собой уникальный феномен: разновидность магического (архаического, примитивного) мышления.

Большинство компаний разрабатывают план. И искренне верят в то, что действуют (буду действовать) согласно данному плану.

Но знать – это одно, а действовать – другое. Одних знаний и мыслей недостаточно. Так что, если вы считаете, что слышали о чем-либо раньше, вероятно, это так. Однако спросите себя (и честно ответьте на вопрос):

А всегда ли я действую в соответствии со своими знаниями?

Шаг вперед, два назад

Бесчисленные книжные заголовки мозолят глаза, обещая, что именно эти книги кардинально и в кратчайшие сроки изменят вашу жизнь, причем практически без усилий с вашей стороны.

Если вы не доверяете подобным обещаниям, вы правы.

Даже самые успешные люди терпели поражения и неудачи. Однажды вы поймете нечто такое, что немного смягчит горечь от ошибок.

Одному рывку вперед предшествуют множественные возвраты и повороты вспять.

Иными словами, ошибки – это подарки судьбы, надо только правильно их развернуть и понять, что скрыто под оберткой.

Анализируйте каждый свой шаг.

Заблуждения

Книги, посвященные теме продаж, зачастую так и брызжут энтузиазмом, отпугивая читателей.

Считается, что продавцы постоянно нуждаются в новых стимулах. Мы представляем, как ежедневно совершаем по пятьдесят «холодных звонков»¹¹, и в половине случаев абоненты просто бросают трубку. Только очень сильно замотивированный человек способен выдержать этот кошмар больше дня.

К такому же выводу приходят и продавцы, из года в год изучающие эти книги. Но к счастью для многочисленных авторов, потребность читателей в побудительных мотивах всегда была очень высока.

Однако и потребители, и критики упускают из виду, что вдохновение и стимулы требуются не только продавцу, но и покупателю.

Вспомните себя в роли покупателя и тех, у кого вы приобретали те или иные товары (услуги).

Знали ли они нечто особенное о своих товарах и услугах? Могли ли внятно доказать, что их продукция – лучшая? Пытались ли они как-то уговорить вас совершить покупку?

Можете ли вы сказать, что, как правило, приобретали товары (услуги) у тех, кто вам нравился, и избегали тех, кто не нравился?

Что вас привлекало в этих людях? Самоконтроль, вменяемость, убедительность, ум?

Нет, снова и снова вы покупали их души и сердца. Вас привлекали их энтузиазм и теплое отношение. Вы покупали их любовь к жизни и их любовь к людям. Вы заключали с ними сделки, потому что получали удовольствие от их общества. По той же причине вы к ним возвращались и будете возвращаться.

Так что же такое вдохновение и стимулы? Это не то, что заставляет вас каждое утро вставать с постели и делать бесконечные звонки или держаться до последнего, когда дела идут совсем плохо. По большому счету *это то, что вы продаете*.

Продавая себя, вы первым делом предлагаете свою душу.

¹¹ «Холодный звонок» – звонок либо визит продавца или брокера к потенциальному клиенту без предварительной договоренности.

Ваша жизнь – в ваших руках

Исходя из предпосылки, что человек – хозяин собственной жизни, некоторые делают ошибочный вывод о том, что ему подвластны самые разные сферы. Это не так. Вы ничего не можете сделать ни с плохим начальником, ни с лихачом на дороге, ни с ливнем, лишившим вас урожая.

Вы не можете управлять собственной жизнью, но можете контролировать свои действия. Если проводить аналогию с гольфом, то секрет хорошего удара заключается не в том, чтобы как можно сильнее сжать клюшку.

Джеральд Маккаллэг, один из ведущих американских тренеров по гольфу, советовал своим воспитанникам держать клюшку, как птенца. Если ослабить хватку, то мячик полетит дальше.

(Разумеется, вы *не можете* ослабить хватку, но об этом – в другой книге.)

Если вы не оставите попыток контролировать то, что вам неподвластно, то рискуете что-нибудь разрушить. Управляйте тем, чем вы действительно можете управлять, и ваша жизнь сразу изменится.

Жизнь – это не то, чего удалось достигнуть. Жизнь – это ваше отношение к достигнутому.

Создайте себе трудности

Любому спортсмену известно: «чтобы расти, нужно сгорать».

Весь мир знает фразу знаменитого философа Фридриха Ницше: «То, что меня не убивает, делает меня сильнее».

В наше время слова наполнились новым смыслом: «кризис – это новые возможности», «неудача – это успех, смысл которого раскрывается со временем».

Дорога к удовольствию терниста, богатство приобретается через лишения.

Пересильте себя и сделайте давно откладываемый неприятный звонок или возразите наконец шефу, которого вы боитесь как огня.

Избегая неудобств и острых углов, вы никогда не выйдете из тени и никогда не добьетесь желаемого.

Не бойтесь создавать себе проблемы.

Зачем мне эта головная боль?

Что дает нам комфорт?

В мире идей и инноваций мы постоянно говорим, что если идея не вызывает у вас хотя бы малейшего дискомфорта (сомнения/возражения), то это не идея.

Авторы деловой литературы грешат тем, что подыгрывают стремлению к комфорту. Мы пишем книги, где снова и снова подтверждаем прописные истины, которые вы, по вашему мнению, и так используете. Наши книги поощряют и ободряют вас, а также дают удобоваримую пищу для ума.

Вам это нравится. Нам тоже; мы рады слышать, что были совершенно правы. Но есть одно *но*.

Мы выражаем общепринятые взгляды, и в итоге доставляем всем удовольствие – временное. Нетрудно догадаться, что традиционные представления приводят к посредственным результатам, а мы хотим большего. Но для этого нужно выбирать иной путь. Мы должны выйти за границы условностей – сначала немного, потом чуть дальше.

Небольшой дискомфорт только полезен. А чем его больше – тем лучше.

Идите и преодолевайте его.

Всегда ли хороша простота

Семь простых шагов к финансовой независимости.

Семь дней до стройных бедер.

Семь простых движений, позволяющих снизить счет в гольфе.

Мы видим эти заголовки ежедневно.

А появляются они потому, что мы никак не можем добиться независимости, стройных бедер и низкого счета в гольфе. Мы раз за разом терпим фиаско, поскольку простые шаги не приносят результатов. За каждым из них следует очередной простой шаг, потом еще один, и так до бесконечности.

Может быть, стоит задуматься об эффективности более трудных шагов? В знаменитом бестселлере Моргана Скотта Пека «Непроторенная дорога» говорится, что основным признаком психического здоровья человека является осознание им трудности жизни.

Можно следовать противоположному принципу и попытаться прожить не просто легкую жизнь, а такую жизнь, где все достается без усилий. Однако за все приходится платить.

Полуусилия не приносят полурезультатов. Они вообще не приносят никаких результатов. Единственный путь, который ведет к успеху, – неустанный труд.

Прикладывайте усилия. Преодоление укрепляет ваш дух.

Нелишнее напоминание

Под лежащий камень вода не течет.

Любой дельный совет, встреченный вами здесь, должен не просто вызывать ваше молчаливое одобрение. Он должен вдохновить вас на то, чтобы уже сегодня сделать что-то новое, а потом – еще и еще. Выберите подходящий вам совет и последуйте ему.

Перемены меняют вашу жизнь к лучшему.

Выбирайте пунктир, а не прямую линию

На развитие компьютерных технологий огромное влияние оказала живопись.

В обращении к выпускникам Стэнфордского университета (весна, 2005) Стив Джобс, глава компании Apple, говорил о необходимости «соединять пунктир». Обучаясь в колледже Рида в Портленде, он то и дело наталкивался глазами на красочные плакаты, рекламирующие буквально все: семинары, творческие вечера, пьесы.

Это обстоятельство его сильно заинтересовало.

Вскоре он узнал о причине такого обилия красивых объявлений. В этом колледже учился один из известнейших каллиграфов, Ллойд Рейнольдс, ставший примером для подражания для целого поколения каллиграфов. Заинтригованный и увлеченный (других причин не было), Джобс записался на занятия по каллиграфии.

Теперь давайте перенесемся в наше время. Прошло уже более двадцати лет, но включите любой компьютер, и вы получите привет от Рейнольдса и тех занятий каллиграфией – компьютеры предоставляют нам огромные возможности по оформлению текстов благодаря таким опциям, как кернинг, пробелы и межстрочные интервалы, шрифты с засечками и т. д. Впервые они появились в специальных программах Apple, а теперь мы встречаем их повсюду (за исключением разве что записок от некоторых упрямец, которые до сих пор пользуются гелветикой¹²).

В один прекрасный день Джобс просто захотел посещать художественные занятия, а в результате изменилась вся история развития компьютеров. Он никак не мог этого предвидеть. И все же это случилось.

Он не знал, к чему приведут эти занятия, но не спрашивал: «Зачем мне это нужно?» Он просто пошел за собственным любопытством и желанием: он выбрал пунктир.

Вы можете не заметить прямую линию, но никогда не пропустите пунктирных черточек. Ваши черточки – это, как и в случае со Стивом Джобсом, ваши интересы, даже увлечения. Следуйте за ними, и однажды они сольются в финишную прямую, которая приведет вас к успеху.

Выбирайте пунктир.

¹² Гельветика (Helvetica) – вид шрифта без засечек.

Проблема денег состоит не только в их нехватке

Тридцать лет назад один из моих друзей, вычислив наиболее перспективные отрасли промышленности, выбрал из них ту, в которой решил проработать всю жизнь. Он хотел больших денег, а эта динамично развивающаяся отрасль, казалось, была золотой жилой.

Однако загвоздка заключалась в том, что денег много не бывает.

Журнал *Newsweek* (1994) решил выяснить, кто в Америке действительно чувствует себя богатым человеком и заключается ли богатство только в деньгах.

Первый респондент зарабатывал 40 000 долларов в год. Был ли он богатым человеком? Он считал, что нет. Сколько нужно зарабатывать, чтобы быть богатым? Вдвое больше, ответил он. Он бы стал богатым человеком, если бы зарабатывал 80 000 долларов в год.

Взяв эту сумму за ориентир, журналисты отыскивали женщину, которая зарабатывала именно столько.

Была ли она богатой? Нет, сказала она. Сколько ей нужно зарабатывать, чтобы достичь этого статуса? И снова тот же ответ: вдвое больше.

Журналисты нашли человека, зарабатывавшего 160 000 долларов. Задав ему те же вопросы, они получили уже привычные ответы. «Нет» и «Вдвое больше того, что зарабатываю сейчас».

Они отказались от дальнейших поисков, когда нашли человека, зарабатывавшего свыше 650 000 долларов и все равно, как вы, наверное, уже догадались, не чувствовавшего себя богатым.

Вы завладеваете деньгами, но понимаете, что это мелочь. Вы возвращаетесь за большим. Вы добиваетесь этого, но осознаете, что получили меньше, чем ожидали. Возможно, когда-нибудь вы поймете, что пора остановиться.

Но зачем ждать этого момента? Зачем страдать так, как довелось моему другу? Он заработал тринадцать миллионов долларов. И почувствовал себя еще более несчастным. С одной стороны, он рассчитывал на большую сумму, а с другой – понял, что теперь ему есть что терять. Он терзался тем, что не достиг желаемого, но вместе с тем смертельно боялся потерять заработанное.

Все закончилось печально. Он лишился всего. Да, отрасль стремительно развивалась, но ему там не было места.

Не в деньгах счастье.

Увольнение, собственное увольнение и другие радостные события

Один из моих друзей выбрал профессию, прочитав статью из *USA Today*. (Уже одно это звучит глупо, не так ли?)

Статья была из разряда тех, что выходят под заголовками «Десять лучших профессий десятилетия» и т. п. Поддавшись модному поветрию, мой приятель уподобился тем, кто выбирает юриспруденцию, потому что это престижно, рекламу, потому что это модно, или одну из фирм Кремниевой долины, потому что там «классно».

Все эти истории заканчиваются одинаково. Жизнь берет свое. Вы понимаете, что выбранное дело, компания или должность либо все, вместе взятое, не соответствуют вашим ожиданиям. Качество работы, которое и раньше-то было не ахти каким (ведь вы никогда не получали от нее удовольствия), начинает падать.

В один прекрасный день раздается телефонный звонок. «Не могли бы вы ко мне зайти?» Вас сократили, уволили, освободили от должности.

Это один из самых неприятных моментов в жизни – или по крайней мере кажется таким. Но даже страдая от перенесенного унижения, вы вдруг замечаете, что преодолели препятствие. Вы сделали шаг от того, к чему у вас не лежит душа, и приблизились к тому, что вам действительно интересно.

Когда-то и вам придется кого-то вызывать на ковер. Но только садисты и тираны откровенно наслаждаются этими моментами, и мало кто из них читает подобные книги. Вам будет неприятно, но вы будете чувствовать, что должны это сделать.

Не беспокойтесь. Сделайте это в любом случае. Когда человек занимается не своим делом, страдают все. Он не раскрывает своих возможностей, чувствует опустошенность и постоянно пребывает в депрессии.

Не угрызайтесь, если вам приходится расстаться с кем-то. Это вынужденная, болезненная, но необходимая мера.

То, что на первый взгляд кажется незаслуженным увольнением, в действительности – легкий толчок к дороге, лежащей в трех шагах впереди.

Что ни делается, все к лучшему.

Классика бизнеса

Одиннадцать лет назад некий колумнист брал интервью у двадцати успешных, эрудированных мужчин и женщин. Он попросил их назвать лучшие книги по бизнесу. Один из респондентов владел книжным магазином, в котором была представлена прекрасная подборка деловой литературы. Весь его облик – круглые очки, высокий лоб и бледный цвет лица – говорил о том, что он не мыслит своей жизни без книг. Было ясно, что он перечитал сотни книг по бизнесу, а то и весь ассортимент своего магазина.

Казалось бы, идеальный кандидат для интервью.

Он начал говорить уверенно, с цитатами из серьезных книг, изобилующих всевозможными фактами и примерами. Приведя четыре названия, он задумался на миг и продолжил: «Однако моя любимая книга, просто незаменимая в бизнесе, стоит вот здесь».

Они прошли мимо стеллажей с надписями «Философия» и «История».

Владелец магазина протянул руку и снял с полки свою любимую книгу.

«Маленький голубой паровозик»¹³.

Интервьюер с трудом подавил смех. У него было иное представление о бизнесе. Он был убежден, что в основе успеха любого предприятия лежат технологические процессы, данные, системы и методики. Только потом он понял, что все это, разумеется, играет определенную роль, но не более того.

Свою роль играет и «Маленький голубой паровозик». Слова «верь, что сможешь» не теряют своей актуальности, хотя из-за слишком частого употребления могут показаться слишком банальными.

Знаменитый эстрадный артист преодолел немало препон и преград, но в конце концов завоевал американскую аудиторию в те времена, когда мало кому из афроамериканцев это удавалось. Годы спустя он рассказал, что только нерушимая вера помогла ему добиться успеха. На самом деле вера для Сэмми Дэвиса-младшего значила так много, что словами «Да, я могу» он описал всю свою жизнь.

И владелец книжного магазина, и Колин Пауэлл, и Билл Парселлс, и Сэмми Дэвис, и автор «Маленького голубого паровозика, и поэт Сэмми Канн, написавший в соавторстве с композитором Джеймсом Ван Хьюзоном популярную песню 1950-х «Большие надежды» о муравьишке, уверенном в том, что сможет сдвинуть каучуковое дерево, – всем этим людям мы обязаны за их мудрые советы.

С рождения вы получаете в дар бесценное сокровище: материнскую веру. Когда вас покидала надежда, именно материнский голос шептал: *верь*. Надеемся, что вы слышите его, пусть даже он звучит где-то глубоко в душе.

Верьте.

¹³ «Маленький голубой паровозик» (The Little Engine That Could) – детская книжка Уолли Пайпера (Wally Piper). Паровозик доставил подарки детям, живущим за неприступным перевалом, а большие и сильные паровозы отказались это сделать под предлогом, что перевал непреодолим. На все просьбы они отвечали: I can not. I can not (не смогу, не смогу). Маленький голубой паровозик вопреки всем препятствиям осилил крутой перевал. При этом он твердил: I think I can. I think I can (я все сумею, я все сумею). Эти слова стали мантрой для тех, кто идет к цели через силу самоубеждения, настойчивость и упорство.

Королевская уверенность

Стадион Хейварда (Юджин, штат Орегон) часто слышал азартные крики болельщиков, но в тот день творилось нечто небывалое.

Шел второй день чемпионата США по десятиборью. С каждой минутой тысячеголосый рев становился громче.

Ведь Брюс Дженнер был всего в нескольких шагах от нового мирового рекорда.

Дженнер еще не успел отдышаться после первого соревнования того дня и шестого из десяти, включенных в программу, когда оказался рядом с троицей подростков, находившихся на внутренней стороне поля. Один из них выкрикнул вопрос, мучивший каждого из присутствующих:

– Брюс, каковы шансы на рекорд?

По сей день эти трое, ставшие уже взрослыми, помнят, где проходил Дженнер в тот момент, а еще – выражение непоколебимой уверенности на его лице:

– Сто процентов!

Спортивные комментаторы нередко упоминают понятие «110 процентов». И Дженнер в тот день это подтвердил. Он знал результат, буквально видел его. И по ходу следующих четырех соревнований добился своего.

Когда вас охватят серьезные сомнения, вспомните о Брюсе. Он напомнит вам об одной из величайших человеческих возможностей.

Верьте. Это стоит повторять снова и снова.

Сила Питера

С тех пор, как я последний раз виделся со своим другом детства, прошло двадцать лет. И вот мы неожиданно встретились в Миннеаполисе, куда его привели дела.

Мы разговорились, начали вспоминать прошлое, разговор коснулся Питера, его старшего брата. Питер работал в Нью-Йорке и вполне преуспевал. Он владел прекрасным особняком в Коннектикуте, многие его клиенты прочно утвердились в списках *Fortune* и *Forbes*.

Всем известно, что если наши братья или сестры добиваются больших успехов, чем мы, то мы начинаем считать их мошенниками. Ревность продиктовала моему другу следующие слова:

– Знаешь, за что бы я никогда не дал и пяти центов, когда только начинал, и что, как оказалось, стоит миллионы?

В первые секунды мне в голову пришли только статуэтки Lladro и пирсинг языка. Больше я ничего не мог придумать. Тогда он ответил сам.

– Уверенность. Питер источает уверенность.

Объяснения были излишни. Я не видел Питера с начала 1970-х, но уже тогда от него исходила такая сила, что он сразу стал для меня образцом для подражания. Я хорошо помню, как впервые сам произнес на кассе: «Сдачи не надо». Слова и тон я перенял у тринадцатилетнего мальчишки, оставившего мелочь торговцу на окружной ярмарке.

«Уверенность Питера непоколебима, и его клиентам не остается ничего иного, как согласиться с ним».

Каждый день мы наблюдаем действие основного принципа Колина Пауэлла¹⁴:

Оптимизм умножает силы.

Потенциальные клиенты редко чувствуют твердую уверенность. Большинство мается страхами и сомнениями, есть даже такой термин «раскаяние покупателя». Могут ли они избавиться от своих опасений?

Нет. Но ваша уверенность может ободрить их. Когда же ее не хватает, их страхи только усиливаются.

Да, слово *con* (афера, мошенничество) происходит от *confidence* (уверенность, вера). Источающий уверенность человек может легко одурачить тех, у кого ее нет.

Если вы поймете, что вам не хватает уверенности, если вы не можете предлагать свои товары (услуги), подумайте о том, чтобы сменить их.

Помните о Питере.

¹⁴ Колин Пауэлл – государственный секретарь США (2001–2004).

Вера и величие

Если человек ежедневно слышит около 10 000 слов – а в действительности их может быть гораздо больше – то те, кто слушал выступления Кеннета Кларка, в последующие годы прочитали или услышали еще более 80 миллиардов.

Однако его слова не потерялись; их по-прежнему помнят многие и многие люди.

Тридцать пять лет назад состоялся тринадцатый вечер знаменательного телевизионного события – заключительный выпуск из цикла *Civilisation*, шедшего по каналу PBS. В течение двенадцати недель (начиная с серии *The Skin of our Teeth* и заканчивая серией *Heroic Materialism*) Кларк рассказывал о шедеврах искусства западных цивилизаций. Имея за плечами многолетний опыт исследований, Кларк был уверен в том, что именно способствует процветанию человечества и его культуры.

Он удивил многих, признавшись, что был поражен силой, которую большинство из нас недооценивает: «Цивилизацию губит недостаток веры. Цинизм и разочарования убивают нас не хуже бомб».

Вера имеет огромное значение; ваши убеждения решают все.

Помните о Кеннете Кларке.

Загляните в себя

Ваши дела пойдут в гору, когда вы сами будете расти. Бизнес и личностный рост берут начало из одного источника, и долгосрочный успех суть итогов постоянной работы над собой.

Ваш внутренний мир – это жуткие дебри.

Попробуйте разобраться в себе.

Тот, кто смеется

Существует одна хорошая причина, чтобы смеяться всегда, когда есть такая возможность: все мы когда-нибудь умрем.

Те, кто живет полной жизнью, насыщенной радостными эмоциями и сильными чувствами, неизменно притягивают к себе окружающих.

Итальянцы особо отмечают людей, которые беспечно относятся к трудностям и легко идут по жизни. Они называют это качество *sprezzatura*, что можно перевести как «беззаботность». В «Книге о царедворце», написанной итальянским политическим деятелем и писателем эпохи Возрождения Бальдасаром Кастильоне, говорится, что *sprezzatura* является показателем успешных людей – в его понимании тех, кто сумел завоевать благосклонность королевского двора.

Кристин Клиффорд Беквит: Конечно, вряд ли кто из женщин сможет беспечно воспринять собственное облысение. Первый же взгляд в зеркало напрочь лишит их самообладания. Богатырская сила Самсона таилась в его длинных волосах, заплетенных в косы. Лишившись их из-за коварства Далилы, герой оказался беззащитен, как ребенок. Но! Сыграй он сам такую же шутку с коварной оболстительницей, уверяю вас, она бы чувствовала себя значительно хуже.

Как-то в апреле 1995 года ваша покорная слуга, оказалась с мужем и двумя сыновьями в Скоттсдейле, штат Аризона. Там проходило крупнейшее соревнование по гольфу (Senior PGA Tour) под названием Tradition. Возможность погреться на солнышке и увидеть любимых спортсменов казалась мне достойной компенсацией за четыре месяца химиотерапии и ежедневных мучительных встреч с зеркалом.

Первый день соревнования был обычным для Аризоны: солнечный, сухой, теплый и ветреный. Мы вчетвером подошли к третьей площадке для первого удара и заняли свои места справа.

Несколькими минутами позже к площадке подошла великолепная тройка игроков: Джек Никлаус, Рэймонд Флloyd и Том Вайскопф.

И тут сильнейший порыв ветра сорвал с моей головы шляпу. Увы, вместе со шляпой слетел и парик, приземлившись на краю площадки, метрах в четырнадцати-пятнадцати от моих кумиров.

Поля для гольфа славятся своей тишиной, но никогда еще тишина не была такой пронзительной. Более тысячи мужчин и женщин застыли, разинув рты. Меня будто парализовало.

Никто не мог шелохнуться.

Я сделала глубокий вдох, и меня немножко отпустило напряжение. Я пролезла под веревочным ограждением и не торопясь пошла к краю площадки. Нагнулась, подняла шляпу и парик и обернулась к зрителям.

Сама не знаю, почему, но вдруг у меня вырвалась следующая фраза:

«Господа, ветер определенно дует справа налево!»

Раздавшийся смех был слышен даже в здании гольф-клуба, метрах в 700–800 от места событий.

Жизнь продолжается. Трудности приходят и уходят, а чувство юмора остается с нами.

Смех продлевает жизнь.

Кто на свете всех милее

Не сравнивайте себя ни с кем. Это пустая трата времени.

Глядя на любого из окружающих, вы видите лишь верхушку айсберга. Все люди подвержены ошибкам, обладают недостатками и, скорее всего, страдают от нереализованных желаний. Что толку сравнивать хорошо знакомого человека – себя самого – с тем, кого знаете лишь поверхностно, и то только с внешней стороны.

Вы все равно никогда не станете тем человеком.

В одном из телешоу Джонни Карсон беседовал с Алексом Каррасом.

Каррас прославился в футбольной среде как судья команды *Detroit Lions*, он блистал в кино, прекрасно держался перед камерой, умело шутил, в общем, чувствовал себя как рыба в воде. Он произвел сильное впечатление как на зрителей, так и на самого Карсона.

– Алекс, как тебе удается выглядеть так естественно?

– Никто не может произвести на меня слишком сильное впечатление. Все люди одинаковы. Я побывал не в одной душевой и видел множество голых тел. Разве можно сотворить себе кумира из человека, с которым ты мылся под душем?

Будьте оптимистом. В крайнем случае вспомните голых людей в душевой раздевалке.

Будьте собой. Иного не дано!

Все мы слышали эту фразу. Но, как это часто случается с мудрыми изречениями, лишь поняв их смысл, мы задумываемся о собственных действиях.

Будьте собой просто потому, что иного не дано.

Вы не можете стать другим. Вы можете только притвориться. Однако это не выход, поскольку на земле встречается только две категории людей. Те, кто попадает на эту уловку, и те, кто нет.

Те, кто замечает ухищрения собеседника, начинают сомневаться в нем и в его искренности и стараются поскорее избавиться от его компании. В лучшем случае они могут сделать хорошую мину и заставить себя недолгое время общаться с подобными людьми. Трудно находиться рядом с человеком, чье истинное «я» замаскировано так, что он порой и сам не знает, есть ли оно на самом деле.

Те, кто не чувствует фальши, относятся ко второй, к слову сказать, довольно малочисленной категории. Эти люди слишком наивны, и их легко обмануть. Но человек, позволяющий себя обманывать, непостоянен и ненадежен, от такого хочется держаться подальше.

Будьте собой. С одной стороны, вам не придется держать в голове, что кому вы наговорили, чтобы не запутаться, с другой – так действительно будет лучше для всех.

О взаимоотношениях полов (наконец-то) и других важных моментах: поведение и привычки

Власть мелочей

Мы думаем, что люди рациональны.

Начинающие копирайтеры перечисляют все достоинства рекламируемого товара, а потом говорят: «Просто сравните!»

Наша безграничная вера в рациональность человеческого поведения заставляет вновь и вновь обращаться к разуму людей. Но действительно ли люди рациональны?

К 1989 году Брайан, молодой рекламный агент, пять лет посвятивший интенсивному изучению кардиомедицины, вернее, кардиотехники, то есть всевозможным кардиостимуляторам и дефибрилляторам. Брайан отличал тахикардию от брадикардии, мог прочесть ЭКГ и разобрался в самой разнообразной медтехнике – от простейшей до весьма хитроумной. Он получал высшие награды за свои рекламные кампании.

У Брайана были все условия для работы: родители – медики, сам он страховой адвокат по делам, связанным с причинением физического ущерба, вырос в медицинской среде, с детства привык к врачебной лексике.

В октябре ему позвонил знакомый по имени Крэг, временно исполнявший обязанности коммерческого директора крупнейшей фирмы по продаже кардиологического оборудования на местном рынке. Не хочет ли молодой рекламист поработать с ними?

Брайан ни секунды не колебался. Он уже сотрудничал с такими компаниями, как Medtronic, Eli Lilly, Boston Scientific. На его счету было энное количество призов, он умел общаться с аудиторией. Плюс ему импонировало внимание Крэга. Вы, наверное, уже догадались, чем закончилась эта история. Брайан потерпел фиаско с первым же письмом. Почему? Именно из-за письма. Брайан кратко изложил свою биографию. Она была слишком хороша, настораживающе хороша.

И стал ждать.

Уверенный в успехе, дня через три Брайан перезвонил и поинтересовался, дошло ли его письмо с резюме.

– Дошло, – последовал короткий ответ.

– И? – осторожно уточнил наш герой.

– В письме полно опечаток – с третьей до последней строчки, – посетовал собеседник и добавил, что у них появились новые кандидаты на эту должность.

Какая муха укусила Крэга, что он решил отказать лучшему специалисту в округе?

Дело в том, что мы не всегда поступаем рационально. Иначе большинство обладателей карт American Express давно сменили бы их на Visa. Все разумные доводы свидетельствуют в пользу Visa, однако в данном случае преобладает эмоциональный фактор: American Express – это престижно, и точка.

Это еще раз подтверждает тот факт, что мы не всегда руководствуемся доводами рассудка.

Кроме того, огромную роль играют всякие подробности. Основное правило современного бизнеса гласит: чем больше сходства между двумя предложениями, тем более важны их отличия. Людям нужно обосновывать свои решения. Как показывает стереотипирование, мы делаем максимум выводов на основе минимума информации. Мельчайшие детали имеют огромное значение, даже если они не рациональны с точки зрения здравого смысла.

Люди нерациональны. Они смотрят на детали, а не на целое; поэтому уделяйте огромное внимание мелочам.

Ваш основной долг

Она к вам пришла. Она – ваш клиент.

Она оплатила ваш отпуск, ваши любимые CD и, вероятно, еще много всего.

Она прощала ваши ошибки (даже те, о которых вы и не подозревали).

Она рисковала своими деньгами, репутацией, душевным спокойствием и, возможно, своим карьерным ростом. Она могла рисковать даже своим бизнесом в целом.

Она улыбалась сквозь слезы, смеялась от счастья, гордилась вами, делала вам рекламу.

И теперь вы раздумываете, звонить ей или нет.

Чувствовать ли себя обязанным?

Демонстрировать ли ей свою признательность? И если да, то как часто?

Не бойтесь переборщить. Благодарность не бывает излишней.

В словах «Даже не знаю, как вас благодарить» заключается простая истина: вы не можете в полной мере отблагодарить людей за все, что они для вас сделали.

Сколько писем с выражением благодарности вы отправили в прошлом году? Попробуйте в этом году отправить в два раза больше.

Отдельное спасибо каждому

Сегодня понятие «лояльность потребителей» стало весьма распространенным, однако в действительности мало кто старается завоевать преданность своих клиентов.

Покупатели верны не компаниям. Они верны людям.

Кристин Клиффорд Беквит: 19 декабря 1994 года раздался телефонный звонок. Голос в трубке принадлежал моему доктору. Я мгновенно почувствовала острую боль в груди.

Рак.

Оперировать нужно немедленно.

Операция состоялась накануне Нового года. К счастью, прогнозы звучали весьма оптимистично. Спустя три дня я вернулась домой. Когда я вошла в кухню, мне открылось удивительное зрелище: стопка писем сантиметров двадцать высотой.

Перебирая письма, я обратила внимание на два из них. Некий крупнейший отель сообщал, что мне привалило счастье (в тот момент эти слова звучали особенно цинично) в виде особых льгот, которые мне предоставляются как постоянному клиенту. Лестно? Безусловно! Любая, самая мизерная привилегия, делает нашу жизнь приятнее.

Взглянув на свои бинты и поняв, что в ближайший год о путешествиях придется забыть, я поинтересовалась, можно ли перенести эти льготы еще на год, когда я вернусь к полноценной жизни.

Три недели спустя пришел сухой ответ.

«Мы ознакомились с вашей просьбой о продлении льгот постоянного клиента. Примите наше сочувствие, но, к сожалению, не можем ничем помочь: никто не застрахован от неприятностей.

Надеемся на понимание и дальнейшее сотрудничество».

Аналогичную просьбу я отправила и в местную авиакомпанию Northwest Airlines. Через месяц пришло письмо, написанное от руки.

«Мы бесконечно признательны за то, что вы выбрали нашу компанию! Разумеется, мы с удовольствием продлим ваши льготы. Кроме того, к письму прилагаются четыре бесплатных авиабилета, чтобы вы с семьей могли уехать из холодной Миннесоты и отдохнуть от лечебных процедур.

Благодарю, Кристин, за ваше отношение. Нам будет вас не хватать в этом году.

Искренне ваш,

Джон Дасбург,

главный исполнительный директор».

Мы не были знакомы с Дасбургом. Он не знал о том, что чаще всего у меня просто не было иного выбора – я жила в городе, который обслуживался в основном его авиакомпанией – свыше 70 % рейсов выполняли самолеты Northwest Airlines. Однако это не имело для него ни малейшего значения. Он все равно выразил мне признательность.

Могу ли я теперь пользоваться услугами других авиакомпаний? Только если Northwest не обслуживает нужное мне направление.

Буду ли я пересказывать эту историю снова и снова до конца своих дней? Безусловно.

Northwest завоевала мою преданность, а заодно приобрела новых клиентов, поскольку я всем рекомендую пользоваться ее услугами.

А гостиничная сеть понесла убытки. Хотя здесь я опустила название, я всегда упоминаю его в личных беседах. Я перестала останавливаться в их отелях. Раз они оказались не способны на любезность, то думаю, что они не могут обеспечить достойные услуги.

Будьте осторожны. Неблаговидные поступки редко остаются безнаказанными, а наказание часто суровее, чем сама провинность. Сеть гостиниц потеряла как минимум дюжину потенциальных постояльцев, включая «платинового», и всего-то из-за одного некорректного письма.

Моя благодарность Джону Дасбургу не имеет границ.

Пусть ваша благодарность запомнится.

Благодарности

Принимая решение о приеме на работу, трое из четырех руководителей учитывают письма с выражением благодарности от претендентов. К сожалению, многие этого не понимают. Лишь одному из трех претендентов приходит в голову отправить такое письмо.

Не скупитесь на добрые слова. Это позволит вам выделиться на общем фоне.

Что мы с этого будем иметь

Вспомните последний раз, когда вы кого-либо благодарили.

Что вы чувствовали в тот момент и некоторое время спустя? Удовлетворение.

Да, благодарность исходила от вас, но вам тоже было приятно.

Мы так стремительно мчимся по жизни, что постоянно оступаемся. Нас подавляют, обманывают, запугивают. Но вот вы говорите «спасибо», и происходит маленькое чудо.

Слова благодарности доставляют удовольствие их произносящему.

Напишите «спасибо»

Напишите четыре предложения от руки. (Рукописные письма больше ценятся, ведь вы тратите время на то, чтобы найти бумагу и конверт, написать текст, наклеить марку и запечатать свое послание.)

Не рекламируйте себя. Вы уже сделали это. Адресат может подумать, что вы просто хотите лишний раз привлечь к себе внимание.

Обычное благодарственное письмо, лишенное какой-либо рекламы, производит потрясающий эффект по одной простой причине. Мало у кого хватает мудрости и решимости написать его. Люди считают, что должны вести себя сдержанно.

Зато это открывает двери тем, кто умеет вовремя остановиться. Вовремя, то есть на фразе «огромное вам спасибо!».

Не путайте саморекламу и благодарность.

О чем говорит мобильный телефон

Вы обедаете в приятной компании.

Вдруг у вашего спутника звонит телефон.

О чем это говорит? О том, что звонок значит для него гораздо больше, чем вы.

Сделайте вывод. Отключите мобильник, когда вам предстоит встреча.

Мы не хотим слушать чужие разговоры. Мы хотим общаться сами.

Восточная мудрость

После Пекина начинаешь верить, что все не так плохо в этой жизни.

Китайцам ведома мудрость внимательного и заботливого отношения к другим, в том числе и к совершенно незнакомым людям. (Наверное, в Китае просто невозможно не обращать внимания на окружающих, учитывая, что их количество превышает полтора миллиарда человек.)

Понаблюдайте за тем, как в Пекине разговаривают по мобильнику.

Вы никогда не увидите ничего подобного в Штатах: левой рукой люди прикрывают рот и телефонную трубку так, что до вас не долетает ни слова.

Там можно обрести то, чего нам так не хватает: тишину и покой.

Пожалуйста.

Телефонные разговоры

Администратор небольшого колледжа в Миссури изобрела свой способ борьбы.

У нее при себе всегда ее оружие: полдюжины пластмассовых жучков.

Когда кто-либо начинает слишком громко говорить по мобильнику, она достает из портфеля жука, подходит к проштрафившемуся и вручает ему насекомое.

– Это мне? За что? – удивляется тот, полагая, что ему перепал какой-то подарок или ему показывают какой-то рекламный трюк.

– Ты мне надоел, – раздается в ответ.

Когда вы разговариваете по телефону, то те, кто находится рядом, понимают, что вы их ни в грош ни ставите. Хуже того, они сразу видят, кто вы и откуда взялись (и невольно переносят свое отношение к вам на вашу компанию).

Откуда?

Всего-навсего по визитной карточке, прикрепленной к вашему портфелю.

P. S. Как бы тихо мы ни старались говорить, нас все равно слышно.

Избегайте прилюдных бесед по телефону.

Холодный звонок

Тот, кому вы звоните, знает или думает, что знает того, кто ему звонит.

Большинству людей известно о вас совсем немного. Именно поэтому они делают то, что делаем все мы.

Снова и снова – это можно повторять бесконечно – они пользуются стереотипами.

Голос, который вы слышите в телефонной трубке, или человек, которого вы видите перед собой, не безлики. Они оставляют определенное впечатление.

Прежде чем набрать номер, задумайтесь: что думает обо мне этот человек?

Как легче всего разрушить сложившийся стереотип – так, чтобы он захотел выслушать вас?

Отправьте абоненту письмо.

Если он считает вас творческой личностью, то, вероятно, опасается, что вы неорганизованны, слишком независимы и свободолюбивы. Таков уж «богемный» стереотип.

Напишите лаконичное письмо, в котором выразите уважение в адрес своего бывшего начальника и упомяните о том, как цените сотрудничество с другими людьми.

Если вы хотите развеять холодок недоверия, разрушьте сложившийся стереотип.

Комфорт и одежда

Главным критерием при выборе одежды должно быть ее удобство.

Работая с самыми разными компаниями, мы сделали любопытные открытия. Из года в год мы брали интервью у клиентов наших заказчиков. В частности, мы интересовались, почему они продолжают работать с той или иной фирмой.

Чаще всего полученные ответы можно было обобщить одним словом.

Комфорт.

Нам удобно работать с ними, повторяли они на разные лады.

Сделайте так, чтобы другому человеку было комфортно в вашем присутствии. Это главный ключ к успеху, будь то получение желаемой должности, заключение выгодного контракта или обретение союзника. Первое впечатление самое сильное. Например, ваша одежда несет определенную информацию о вас. Поэтому, собираясь на встречу, думайте не о том, как произвести впечатление на собеседника и заинтриговать его. Ваша задача – добиться того, чтобы другой человек чувствовал себя спокойно и непринужденно в вашей компании.

Воздержитесь от излишеств. Например, если на руке у мужчины красуется какое-то другое кольцо (а то и несколько), кроме обручального, это вызовет негативную реакцию. О браслетах даже и речи нет! Хотите надеть тот яркий галстук, подаренный вам на день рождения? Забудьте! Для женщин критерием при сборах может послужить оценка близкого человека: не стоит надевать на деловую встречу наряд, который заставляет вашего друга оглядеть вас с головы до ног и восхищенно присвистнуть.

Не та ситуация.

Ничего вызывающего.

Правило одной запоминающейся вещи

Работая в области маркетинга, вы регулярно убеждаетесь в силе простоты и важности запоминающихся деталей. Стилисты могут это подтвердить. Если вы надеваете одну яркую вещь, не следует дополнять ее другой такой же. Броский галстук не требует яркой рубашки, иначе у вас будет слишком кричащий вид.

Один из лучших рекламных экспертов Дэвид Огилви подбирал пиджаки, рубашки, ботинки и галстуки, в неярких тонах и... подтяжки цвета пожарной машины.

Его коллега Ли Линч, менее известный, но не менее интересный, чтобы подчеркнуть свое ирландское происхождение, всегда надевал какой-либо ярко-зеленый аксессуар (чаще всего галстук).

Бывшая католическая монахиня увлеклась в одночасье исследованием рынка, оставила обитель и подалась в маркетингологи. Выяснив, что ее новый клиент заядлый бейсболист и любитель оригинальных вещей, она отправилась на поиски экзотики. Ей попался необычный бейсбольный мяч. Обычно их изготавливают из белой воловьей кожи и прошивают по центру красной нитью. Этот же был сделан из коричневой кожи и прошит соответствующей коричневой нитью.

В подарочной упаковке сюрприз был отправлен по назначению и положил начало плодотворному деловому сотрудничеству.

У людей хорошая память на необычное. Очень важно помнить об этом сегодня, когда вам со всех сторон наперебой предлагают огромное количество услуг, товаров, потенциальных сотрудников или консультантов. Как добиться успеха, будучи одним из сотни производителей кукурузных хлопьев?

Найдите свою запоминающуюся вещь.

Темный костюм

У каждого в гардеробе должен висеть хотя бы один темный костюм.

Он годится на все случаи жизни.

Если купить подходящую сорочку с отложной манжетой, галстук (шарф), запонки, украшения из жемчуга и пару отличных черных туфель, то и в Нью-Йорке, и в Чикаго вы будете иметь весьма достойный вид.

И даже в раскованном Гонолулу вы не будете выглядеть белой вороной, если наденете под пиджак яркую рубашку с коротким рукавом.

В таком костюме не стыдно появиться и на важных светских раутах, и на обычных деловых встречах, меняя лишь соответствующие аксессуары.

Он должен быть дорогим и смотреться дорогим. Хорошие вещи смотрятся эффектно, но без вызова.

Дорогие вещи экономят ваши деньги, поскольку служат гораздо дольше. Вы не настолько богаты, чтобы позволять себе покупать дешевые вещи.

Итак, один костюм. Но отменного качества.

Черные солидные ботинки

У каждого мужчины должна быть хотя бы одна такая пара. «Почему?» – спросите вы. Отвечаем.

Зачастую легкие кожаные туфли смотрятся несолидно. Они предназначены для досуга и развлечений.

Руководители высшего звена уважают черные ботинки и предпочитают иметь дело с теми, кто одевается сходным образом.

Черные ботинки идеально подходят к вашему роскошному темному костюму. В отличие от ваших красивых коричневых туфель.

Качественная обувь служит дольше.

Женщины всегда обращают внимание на вашу обувь, а вам придется общаться с ними довольно часто.

Черные ботинки выглядят респектабельно

Черные ботинки работают на ваш имидж успешного человека.

Без хорошего портфеля не обойтись

Он придает вам вес. С его помощью вы подаете сигнал: «Я ценю свою работу».

Он придает вам собранности, а подавляющее большинство потенциальных клиентов и работодателей предпочитают сотрудничать с собранными людьми.

Черный портфель.

(P. S. То же касается рабочих и сантехников – один дорогой кофр с инструментами. Без единого пятнышка!)

Система безопасности

Этот термин знаком всем любителям кино и ученым, занимающимся проблемой предотвращения ядерной войны. Он приобрел широкую известность после выхода фильма «Система безопасности». Под этими словами понимаются меры, направленные на то, чтобы обезопасить себя при возможном сбое или повреждении системы (в данном случае при подготовке к ядерной войне).

Бетси Редферн, руководитель компании NWN, использует этот принцип всякий раз, когда принимает приезжих гостей. Они, как правило, прибывают в огромный Денверский аэропорт. Бывалые путешественники наверняка меня поймут. Итак, вы прибыли в Денвер.

Где ожидающий вас автомобиль? Вы не можете его найти. Кому вы звоните?

Одни фирмы дают своим гостям телефон службы заказа такси. Другие, более ответственные, оставляют номер своего телефона и телефона службы заказа такси. Бетси же дает номер своего мобильного и домашнего телефонов, номер своей приемной и службы заказа такси и еще номера своего помощника. (В планах еще один мобильный телефон на случай, если посетитель не может дозвониться ни по одному из вышеперечисленных номеров, а в ее мобильном сел аккумулятор.)

Бетси – настоящий профессионал своего дела. От нее зримо исходит ощущение надежности. Как правило, переезды всегда связаны с дополнительными переживаниями и волнениями, подтверждая закон Мерфи о том, что если какая-нибудь неприятность может случиться, она случается. Обязательно.

Но когда вы летите в Денвер, собираясь остановиться в NWN, вам не о чем беспокоиться.

Вы выбираете деловых партнеров из числа тех, с кем сотрудничает Бетси.

Подстраховывайтесь, перепроверяйте и всегда имейте план действий на случай непредвиденных обстоятельств.

Изобретательность

Лет двадцать лет назад молодой менеджер рекламного агентства участвовал в круглом столе. Когда он вошел в аудиторию, там собралось уже около сотни человек. С нарочитой небрежностью он вытащил из портфеля и демонстративно положил на стол необычный предмет – то, что теперь мы называем мобильным телефоном.

Он-то думал, что вырастет в глазах публики, еще не успев раскрыть рта. А на самом деле он добился обратного эффекта и создал впечатление неуверенного в себе человека.

За столом сидели руководители службы маркетинга компании из списка Fortune 200. Члены правления хотели провести брифинг до того, как начнутся презентации. Организаторы встречи собирались определить основные правила проведения презентаций и предоставить каждому из трех приглашенных агентств необходимую информацию.

Однако «наш» менеджер считал себя умнее всех. Каждые восемь минут он упоминал о прошлом сотрудничестве своей фирмы с клиентами из списка Fortune 100.

Увы, это произвело обратное впечатление на потенциальных клиентов. Организаторы ощущали неловкость за мальчишку, который пытается водить их за нос и совершенно не понимает, как себя вести. *Вы пришли сюда, чтобы выслушать нас и задать свои вопросы.*

Барышня-менеджер представляла компанию BIC Corporation. Она тщательно готовилась к мероприятию, но забыла взять с собой... фирменную ручку BIC.

Надо отдать ей должное, девушка сразу поняла, в чем ее оплошность. Незаметно спрятать ручку Paper Mate не удалось. Смутившись, менеджер даже пропустила один из вопросов потенциального клиента.

В конце концов она извинилась, вышла на минутку за дверь и вернулась уже с фирменной ручкой BIC. С ней и ушла. Но без контракта.

Конечно, вы можете обвести некоторых людей вокруг пальца. Единственная проблема заключается в том, что те, кого можно одурачить, – это те люди, с которыми вы не хотите иметь никаких дел. Ведь если вы сумели обмануть их, то же самое сможет сделать и любой другой, и непременно сделает.

Никогда не пытайтесь дурачить других.

Три «НЕ»

Не обсуждайте политику.

Не обсуждайте религию.

Не допускайте бестактностей.

У каждого из нас своя вера. Однако люди ищут в других то, что свойственно им самим. Поэтому чем больше вы углубляетесь в собственную религию, тем сильнее от них отдаляетесь. Уважайте чувства верующих.

Допустим, что на какой-то встрече вы знакомитесь с женщиной по имени Салли, представляющей компанию Асте.

Никогда не спрашивайте: «А чем Асте занимается?»

Если Асте – спонсор мероприятия, то Салли поставит вам в минус, что вы этого не знаете и не удосужились узнать.

Если это небольшая фирмочка, но Салли все равно ею гордится, ей будет обидно, что вы ничего не слышали об Асте. А если она – владелица фирмы, то сочтет себя оскорбленной.

Не говорите «да-да, я наслышан о вас», если это не соответствует истине. Вы рискуете попасть впросак, если ваша собеседница решит уточнить, что именно вы слышали.

Спросите: «Какова ваша роль здесь?»

И про любовь

The New York Times опубликовала любопытную статью о бизнесменах, путешествующих со своими супругами. Среди прочего в ней говорилось об одной характерной тенденции.

Первую половину командировки бизнесмены-мужчины обычно проводят с женами, вторую – с любовницами.

Журналисты заметили то, о чем даже не догадывались сами командировочные. Их лихость производила определенный эффект, но не более того. Даже самые либеральные и лишенные предрассудков люди признавали, что готовы закрывать глаза на те или иные похождения своих коллег, однако считают недопустимым выставлять их напоказ.

Важно! Бытует опасение, что люди, раз за разом нарушающие супружеский обет, так же легко пренебрегут и другими договоренностями.

В спальне делайте что хотите. На работе ведите себя пристойно.

И еще раз про любовь

Недавно с Эммой разорвал отношения ее старый друг и деловой партнер. Он сказал, что готов их восстановить, если она или разведется с мужем, или перестанет принимать посторонние ухаживания, пока вопрос о разводе не будет решен окончательно. А до тех пор – до свидания.

Между тем со своей будущей женой этот моралист начал встречаться, когда она была еще замужем в первом браке. Более того, их объединяло то, что он тоже был несвободен.

И несмотря на это, он позволил себе возмутиться поведением давней приятельницы?!

Да! Ваши поступки оценивают не только образцовые супруги, но и донжуаны, и мошенники, и обманщики, и ловеласы.

Политика и религия – запретные темы, но личное – всегда табу.

Секс – звучит красиво, но его изнанка выглядит малоприятно.

Как сделать так, чтобы вам поверили

Не скрывайте свои недостатки.

Это ломит сопротивление некоторых людей. Это делает вас сильнее.

Многие исследователи пришли к этому выводу уже несколько лет назад, когда выяснили, что самокритика соискателей вызывала положительное впечатление и большее доверие к рекомендательным письмам. Кроме того, при изучении резюме предпочтение отдавалось тем, кого в этих письмах хоть немного, но критиковали.

Признавайте свои слабости.

Тайны

Тщательно берегите доверенные вам чужие секреты. Не выдавайте чужие тайны. Доверие лежит в основе любых серьезных отношений. Держите язык за зубами, и ваша дружба станет еще крепче. Иначе вы станете свидетелем необратимого процесса: на ваших глазах начнет раскручиваться порочная спираль.

Теперь третья сторона знает не только чужой секрет.

Она знает, что вам нельзя доверять. Она распространяет это знание среди своих знакомых, те несут его дальше. Дурные вести не лежат на месте.

Мы доверяем тем, в ком уверены, — эти слова имеют один и тот же корень. Если я не доверяю вам, то не смогу установить с вами длительные отношения, и другие об этом обязательно узнают.

Храните чужие тайны.

Ошибки

Считается, что сознаться в своих ошибках способен только честный человек. Поэтому люди безоговорочно верят ему во всем.

Если человек никогда не признает своих ошибок, он вызывает неприязнь и подозрение.

Если вы хотите быстро установить с кем-либо хорошие взаимоотношения, признавайте свои ошибки.

Сознавайтесь в своих ошибках.

Будьте честны по отношению к другим хотя бы ради самих себя

Двадцать лет назад трое молодых людей отправились на поиски богатства и славы.

Ни один из них не вернулся назад.

Их объединяла хрупкая дружба и вера в то, что труд в сочетании с умом и талантом приведут их к сокровищнице. В один прекрасный день кто-то из них решил, что «имидж – это все», и начал его создавать.

Они добились большого успеха, доказав, что жизнь похожа на игру с нулевой суммой: чтобы что-то получить, нужно это у кого-то отнять. При определенной смекалке вы не попадетесь и у вас есть шанс разбогатеть. Некоторые выбирают именно этот путь.

Но вопреки расхожему мнению жизнь справедлива.

Если вам кажется, что добиться успеха можно только за чужой счет, подумайте о результатах тестов, проведенных психологами за последние пятнадцать лет.

В бизнес-игре «Ультиматум» двое – назовем их Эл и Бренди – объединяются в команду. Ведущие дают Элу 100 долларов и говорят: «Ты можешь отдать любую часть этих денег Бренди. Если она примет твоё предложение, то вся сумма останется у вас. А если откажется, то вам придется вернуть деньги и вы оба останетесь ни с чем».

Логика подсказывает, что Бренди, у которой до этого не было ни цента, будет рада любой сумме. Если Эл захочет оставить себе 80 долларов и отдаст Бренди всего 20, то с ее стороны все равно глупо отказываться. Ведь тогда оба останутся в проигрыше. А она потеряет свои 20 долларов.

Однако она раз за разом отказывается от этих 20 долларов. В одной серии экспериментов Эл предлагал Бренди 40 долларов. Но даже тогда в каждом шестом случае Бренди оставалась непреклонна.

Сколько бы мы ни сетовали на жизнь, мы все равно надеемся, что она «исправится». Всегда, когда мы можем как-то повлиять на результат, мы ратуем за справедливость. Мы наказываем мошенников. Мы обрушиваемся на тех, кто, по нашему мнению, играет против правил.

Кроме того, эксперимент выявил любопытную тенденцию. В большинстве случаев Эл предлагал Бренди честную сделку: по 50 долларов каждому. Так что не только Бренди требует поделить все поровну, но и сам Эл считает, что это лучший вариант. Впитав с молоком матери золотое правило, люди в большинстве своем стараются ему следовать.

Трое молодых людей думали иначе. Они полагали, что жизнь надо списывать с «Крестного отца» или она должна складываться так, как, по их убогим представлениям, сложилась для Дональда Трампа. Однако на самом деле все произошло так, как в вышеописанном эксперименте. Все они достигли определенной вершины, с которой впоследствии сорвались. И никто их не поддержал.

Ведите себя честно по отношению к людям, и вам ответят тем же. Иначе вас ждет незавидная судьба.

Поступайте по совести, и вам воздастся. Поступайте против совести, и возмездие не заставит себя ждать.

Как произвести хорошее первое впечатление

Когда вы впервые обещаете кому-либо сделать что-либо, укажите точное время выполнения обещания.

А потом сделайте это на полдня раньше срока.

Скажите, что все будет готово после полудня, и сами выполните обещанное утром.

О критике

Элис Рузвельт Лонгуорт однажды произнесла ставшую знаменитой фразу, точно передающую суть сплетен. «Если вы не можете сказать ни о ком ничего хорошего, присаживайтесь рядом со мной».

(В сорок один год, родив своего первого ребенка, дочь бывшего президента США Теодора Рузвельта сказала: «Все в этой жизни нужно попробовать».)

За всю свою жизнь Элис так и не сумела по-настоящему подружиться с кем-либо. Кто-то ее избегал, кто-то чувствовал себя неуютно в ее присутствии. И не без оснований. Подсознательно мы опасаемся, что если человек злословит об одних, то и другим может не поздоровиться.

Дейл Карнеги пришел к подобному выводу несколько десятилетий назад. Он призывал к доброжелательному отношению друг к другу, предостерегал против критики, ибо она отталкивает людей. Опыт подсказывает им, что критически настроенный человек в конце концов обратит свой взор и на них.

И они абсолютно правы.

Будьте благожелательны.

Лестью ничего не добьешься

Подхалимаж никого не украшает. Лесть – это такая изначально порочная форма похвалы.

Крестным отцом деловой лести считается Дейл Карнеги. Многим казалось, что его знаменитая книга поощряет лесть, и это, в свою очередь, вызвало негодование критиков. Советы Карнеги лишний раз доказали им, что мир бизнеса – это, как показывается во многих фильмах, рай для продолжателей дела Макиавелли.

Но тот факт, что в нашем языке существует множество негативных синонимов для грубой лести (и один из наших любимых – это раболепство), говорит о том, что мы недооцениваем это явление.

На самом деле Карнеги говорил о другом. Он отстаивал позитивный подход к жизни, старался видеть в людях только хорошее. Что толку указывать им на их недостатки?! Вместо того чтобы отшатнуться при виде плохих зубов собеседника, он хвалил его прекрасные густые волосы.

Мы презираем грубую лесть и угодничество, но обожаем тех, кто нас хвалит. Мы считаем таких людей сердечными, оптимистичными, великодушными и приятными в общении.

Мы ценим похвалу и ищем ее. Похвала – это подарок.

Льстить нельзя. Хвалить нужно.

Нет «крутым парням»

Пятнадцать лет назад спаситель ведущей американской корпорации действовал так жестко, что его прозвали Бензопилой по аналогии с героем знаменитого триллера.

Однако через пять лет выяснилось, что причина была не в исполнительном директоре Sunbeam Эле Данлэпе, а в плачевном состоянии корпорации.

Ресурсы Sunbeam были на исходе, и сотрудники и будущее компании – все подверглось жестокому «четвертованию».

Фил Парселл, приблизительно в то же время возглавлявший финансовую компанию Morgan Stanley, тоже действовал очень жестко, настолько, что после слияния с брокерской фирмой Dean Witter многие окрестили новый дуэт «Красавица и чудовище».

Парселл руководил пресловутой «железной рукой», но, когда менеджеры, брокеры, трейдеры и, что самое ужасное, клиенты почувствовали на себе ее тяжелое прикосновение, они предпочли один за другим поспешно ретироваться.

После Второй мировой войны идеалом руководителей для нас были самые суровые и закаленные воины. Мы жили под девизом «Когда жизнь выписывает крутые повороты, сильные продолжают идти».

Однако та битва закончилась, и мир бизнеса изменился.

Нынешнее поколение не хочет жить по законам военного времени и повторять прошлые ошибки.

Современные люди – не воины, закаленные в боях, а всего лишь нежные покупатели, желающие вести приятную жизнь.

Если вы можете помочь им в этом, хорошо. Если нет, они просто обойдут вас стороной.

Конечно, вы можете прибегнуть к жестким мерам, но вас ждет неминуемое поражение.

Если вы хотите продать себя, свои идеи, цели, услуги или кадры, откажитесь от военной модели поведения – сейчас другие времена.

Выбирайте мир.

Время силовых методов прошло.

Избегайте роли крутого парня.

Остерегайтесь любителей скидок

Если человек торгуется только из-за цены товара или услуги, то его вполне можно назвать хорошим покупателем или клиентом.

Но, как правило, люди торгуются буквально из-за всего. Они хотят не просто заплатить меньше, но и получить дополнительные выгоды.

Общение с такими людьми утомительно. Они испытывают ваше терпение, снижают прибыль и портят удовольствие от работы. Поэтому, если вы немного поднимете цены, то ваши доходы только возрастут.

Остерегайтесь тех, кто гонится за дешевизной.

Назовите вашу цену

Финансовый консультант из Скоттсдейла, штат Аризона, заработал неплохую сумму, но не ту, на которую рассчитывал. Он решил выяснить, почему так получилось.

В течение двух лет он изучал литературу по продажам и маркетингу и перепробовал самые разные технологии, однако все оставалось по-прежнему.

Прочитав о том, что ряд компаний по производству товаров и услуг обошли своих конкурентов, просто подняв цены, он решил сделать то же самое. Он увеличил почасовую оплату и средние расценки на 40 %.

В течение первого года, последовавшего за этим повышением, его доходы возросли на 65 %. Сейчас его ежегодный доход увеличился почти на 150 %.

Этот же метод сработал у обувной корпорации Timberland. У American Express. В ряде университетов США.

Просите больше.

Назовите вашу цену. Часть вторая

В течение двух лет дизайнер-оформитель просила за свои услуги 75 долларов в час (средний или чуть выше среднего тариф в их округе). Дела у нее шли довольно хорошо, но и только. Потом она подняла цену до 125 долларов в час. Эффект был потрясающим.

Мгновенно возросло количество заявок – все хотели работать с «лучшим специалистом округа». И оборот повысился: чтобы не тратить драгоценное – в прямом смысле слова – время гуру, клиенты чуть ли не сразу задавали вопрос: «Когда вы сможете приступить к работе?» Таким образом, продажи стали отнимать меньше времени.

Повышение расценок привело еще к одному неожиданному результату. Наиболее состоятельные заказчики стали более обязательными, начали платить быстрее и охотнее. Деньги, можно сказать, потекли рекой. Удалось разгрести долги.

«Это было просто невероятно, – рассказывал муж этой дамы (она сама не смогла прийти на интервью, поскольку у нее горел очередной заказ). – Я и представить себе не мог, что такое возможно. Я просто хотел, чтобы она зарабатывала как раньше, но тратила на работу меньше времени.

Хороший специалист – дорогой специалист.

Время

Одни дают, а другие берут.

Учитесь быстро отличать, к какой категории относится ваш собеседник. Не жалейте времени на дающих, избегайте отбирающих.

Время дорого. Уделяйте его тем, кто ценит вас и кого цените вы.

Как запоминать имена

Наверное, вы не раз слышали знаменитую фразу Дейла Карнеги о том, что «имя человека – это самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке».

Но, какая бы ни была у вас отличная память, вы все равно забываете чужие имена.

Мы постоянно сталкиваемся с этим в маркетинге. Эксперименты показывают, что испытуемые с трудом вспоминают текст рекламы, но отчетливо помнят все образы. В других экспериментах испытуемые не могли вспомнить названия компаний, но узнавали их логотипы.

Воспользуйтесь этим знанием. Преобразовывайте имена людей в образы.

Во-первых, попытайтесь представить незнакомого человека в образе своего приятеля, носящего то же имя. Пусть, например, незнакомец Джим станет вашим другом, Джимом Филлипсом. Потом вы заметите, что оба Джима похожи телосложением и линией волос, и быстрее вспомните Джима-незнакомца в следующий раз.

Во-вторых, можно проассоциировать своего нового знакомого с известным человеком. Например, вам не удастся мысленно представить Тома, но вы можете преобразовать его имя в «Том Круз». Возможно, даже внешне у вашего собеседника есть что-то общее с Томом Крузом, например густые темные волосы.

И наконец, попробуйте превратить в образ само имя. Например, ваш новый знакомый Джим может стать «гимнастом». Представьте, что он толкает штангу (если это соответствует его внешности), или просто думайте, что он занимается в спортзале. Тома можно представить в образе кота, Джулию – в образе ожерелья или колец, а Гарри – в образе копны светлых волос.

Как только новый знакомый назовет свое имя, постарайтесь тут же его воспроизвести. А потом обращайтесь к собеседнику по имени как можно чаще, ведь повторение тоже способствует запоминанию.

Запоминайте образы.

Не теряйте надежды

«Я не запоминаю имен. И никогда не запоминал. Не получается, хоть об стенку головой бейся».

Гари сказал это три года назад. Знакомо?

Тогда читайте дальше.

Гари попался в ловушку, беспрестанно повторяя, что он такой, какой есть. Что, в общем, до некоторой степени соответствовало истине. В момент произнесения этих слов он был именно таковым.

Но по мере того, как из неуклюжего и неловкого новичка, вцепившегося в теннисную ракетку, он становился умелым игроком, приходило понимание, что многое зависит от тренировки.

Гари придумал свой способ запоминания: как только человек называл свое имя, он тут же спрашивал его: «Дэвид, а откуда вы родом?» Потом, чтобы это имя еще глубже отпечталось в его памяти, он говорил собеседнику: «Вы напоминаете мне моего друга, Дэвида Баннера», даже если это сходство было весьма условным.

Гари делал успехи. Да, вы такой, какой есть, но станете таким, каким себя сделаете.

«Чем чаще я произносил имя собеседника, тем теплее тот ко мне относился. Чем теплее он ко мне относился, тем больше меня увлекал наш разговор. Я чувствовал, что между нами устанавливается более глубокий контакт. Разница была очевидной. Пусть даже это и не помогло мне заключить ни одного контракта, но зато мои отношения с людьми стали складываться гораздо лучше».

Тренируйтесь.

Ваша визитная карточка

Сколько было сказано умных слов о первом и последнем впечатлении, но если бы вы знали, как мало у людей шансов вообще произвести хоть *какое-то* впечатление.

Вы здороваетесь с человеком, беседуете с ним, вручаете ему свою визитку, прощаетесь и уходите.

Что же после этого остается? Смутные воспоминания о собеседнике и каком-то разговоре. Белый прямоугольник из плотной бумаги – единственное осязаемое и ясное напоминание. А ведь это одна из немногих возможностей показать, чем вы отличаетесь от остальных.

Почему бы тем, кто работает в алюминиевом бизнесе, не обзавестись алюминиевыми визитками? То же касается и тех, кто связан с производством стекловолокна, гофрированных упаковок и микропроцессоров. Директору школы по плаванию подошла бы какая-нибудь прозрачная «аквакарточка». Да и всем остальным хорошо бы придумать визитки, которые отличались бы друг от друга материалом, размером и информационным посланием.

В то же время избыток изобретательности больше напоминает вычурность и показуху. Это вам тоже не подходит. И еще один важный момент. Традиционная деловая визитка, как правило, сообщает: «Мне нравятся ваши услуги». Однако прежде чем пытаться заключать сделку, вы должны установить контакт с человеком, что приводит нас к очевидному, но чрезвычайно важному заключению.

Вам нужна неделовая визитка. Она запоминается уже одной своей необычностью, потому что их редко используют. Она несет личное сообщение: пожалуйста, позвоните мне, а не моей компании. Она как бы уводит разговор от бизнеса, что, в свою очередь, снижает сопротивляемость клиента.

Как сделать хорошую визитную карточку? Позвоните в проверенное рекламное агентство и попросите соединить вас с руководителем художественного отдела. Скажите, что вам нужен хороший дизайнер, желательно с конкретным опытом работы. Попросите образцы продукции и узнайте цены.

Если стоимость покажется вам непомерно высокой, спросите себя: «Могу ли я позволить себе сэкономить на первом впечатлении?»

Загляните в магазин канцтоваров. Там тоже предоставляют подобные услуги. Если в вашем городе есть школа дизайна, позвоните туда, попросите порекомендовать вам талантливого студента. Студент будет только рад шансу попрактиковаться, а его способностей наверняка хватит на то, чтобы внести яркую лепту в создание вашего имиджа.

Вас непременно заметят.

Поздравительные открытки

Миллионы компаний посылают своим клиентам и важным деловым партнерам поздравления по любому поводу. Не уподобляйтесь. Ваше послание затеряется среди вороха подобной макулатуры, ведь в сезон люди получают горы подобных открыток. Большинство адресатов выбрасывают конверты в урну, даже не распечатывая их.

Кроме того, все эти поздравления отнимают уйму времени. Лучше вообще ничего не писать, чем отделаться дежурным «С благодарностью и наилучшими пожеланиями». Иначе адресат сделает вполне логичный вывод: «Я для этого человека – один из сотни. Я ничего для него не значу».

Поздравляйте людей с особыми датами в течение года – не двадцать человек одновременно, а по одному за раз.

Каждого клиента можно поздравить с каким-либо уникальным событием в его жизни.

Для этого хорошо подходят дни рождения, но если вы покажете, что знаете о нем еще больше, то ему будет приятнее.

Например, поздравляйте их с рождением первенца или когда их университет (колледж) одерживает победу в важном матче.

Лучший способ показать человеку, что он вам небезразличен, – это уделить ему время. Вы хотите, чтобы вас заметили. Поэтому откажитесь от стандартных поздравлений по табельным датам в национальном масштабе.

Поздравляйте людей с их личными праздниками.

Как написать записку

В каждой длинной записке скрыто, как правило, очень короткое послание. Не заставляйте читателя продирааться через словесные дебри.

Напишите одну страницу.

Если это невозможно, изложите основную мысль в самом первом абзаце, опишите ситуацию, укажите предполагаемые действия и в конце *открытым текстом* попросите дать ответ.

Краткость – сестра таланта.

Ответные письма

Эрик делал это точно так же, как и все мы.

Интересно, вы знаете, как часто это происходит?

Эрик только что провел собеседование с четырьмя кандидатами на вакантное место в его дизайнерской фирме.

Он выбрал четверых из десяти претендентов и теперь не мог решить, кому отдать предпочтение. Все оказались профессиональными, дружелюбными, мотивированными и приятными людьми.

Как вы думаете, кому Эрик отдал предпочтение?

Тому, кто первым написал ему после собеседования, поблагодарив за потраченное время.

Несколько лет назад компания BellSouth заметила, что две ее группы телевизионной поддержки, работающие с крупными коммерческими клиентами, выдают совершенно разные результаты. Если первая получала просто хорошие отзывы от покупателей, то вторая опережала ее по рейтингу удовлетворенности клиентов на 40 %.

В чем же дело? Вторая группа придерживалась жесткого правила отправлять ответные письма клиентам в течение суток. У первой же группы этот срок растягивался на два дня.

Отвечайте на письма в тот же день.

Вырвать победу из стальных челюстей поражения

Для победы на ежегодном чемпионате США по бейсболу нужно одержать победу хотя бы в четырех из семи игр – и часто победителю удастся только это. Парадокс, но даже у великих спортсменов на одну победу приходится в среднем два поражения.

Тайгер Вудс однажды сказал: «Я не стремлюсь к совершенству, потому что оно недостижимо. Я просто стараюсь достичь профессионального мастерства». Однако по сравнению со спортсменами у вас есть одно преимущество.

Нокаут есть нокаут, и неверный удар в гольфе уже не исправить.

Мир бизнеса устроен по-другому. Если вы не заключили сделку, не получили работу или аудиенцию у потенциального клиента, то это значит лишь то, что вы не добились их в данный конкретный момент.

Исследование рынка трудовых ресурсов показало, что только 25 % решений о приеме на работу оказываются верными, а ровно столько же – абсолютно неудачными. То же касается и сделок, и контрактов. Удача приходит и уходит.

Где вы будете в тот момент, когда она вернется? Это зависит от вас.

Поэтому не забудьте отправить письмо приблизительно следующего содержания: «Мне очень жаль, что вы приняли другое решение, но я чрезвычайно благодарен вам за уделенное мне время. Если ситуация изменится, надеюсь, вы обо мне вспомните».

Через пару месяцев позвоните потенциальному клиенту и мягко напомните о том, что вы по-прежнему заинтересованы в сотрудничестве с ним. Ваша настойчивость непременно произведет положительное впечатление, но не только она.

Люди уважают тех, кто умеет проигрывать достойно.

Как заметил один мудрый человек, «каждый из нас в состоянии ухватить удачу за хвост и удержать ее. Избавляйтесь от неприятностей, будьте оптимистом».

Победы приходят и уходят. С вашей легкой руки уйдут и поражения.

Ищите перемен

В этом году вышло более 300 книг, рассказывающих о том, как похудеть. Однако, судя по результатам исследований, к концу года еще больше американцев будет страдать избыточным весом, причем указанная цифра превышает все прежние показатели.

Мы думаем, что в книгах по правильному питанию содержатся полезные советы. Мы верим, что люди читают их и применяют на практике.

Тогда в чем же дело?

Точно так же в этом году были опубликованы сотни книг, обещавших помочь нам преуспеть в делах. Однако к декабрю этого года миллионы читателей поймут, что не сдвинулись с места и остались там же, где были в январе.

Может быть, все дело в плохих советах? Бывает и так. Но одна из основных причин кроется в том, что людям кажется, что они это уже где-то слышали, пробовали, им это не помогло, и они продолжают искать панацею.

Однако совет не становится менее верным или ценным только потому, что вы его слышали раньше. Его повторяют снова и снова, потому что вы его постоянно игнорируете. (Если бы мы следовали нашим советам, то в прошлом году написали бы на сто благодарственных писем больше.)

«Я знаю это», – говорим мы себе и наивно полагаем, что всегда поступаем в соответствии с этим знанием.

Но это не так.

Вместо того чтобы принимать соответствующие меры, мы расслабляемся. Мы успокаиваем себя тем, что всегда действовали схожим образом, потому что уже слышали это.

То же самое наблюдается и в бизнесе. Мы постоянно слышим, что нужно что-то новое и неординарное. Но смотрим вокруг и понимаем, что на самом деле людям нужно старое и проверенное. Они похожи на команду футболистов, решивших, что для победы в игре нужно действовать более оригинально и непредсказуемо. А вместо этого им нужно лишь отработать блокировку и захват.

Допустим, вы считаете, что не найдете для себя на этих страницах ничего нового. Но хотя бы предположите, что некоторые ваши действия идут вразрез с теми или иными из приведенных советов. Если же вы частично поступаете правильно, подумайте, что этого недостаточно. Стремитесь к большему.

Изучайте по одной странице, то есть по одной идее в день. Действуйте в соответствии с ними. Не ищите подтверждений. Ищите перемен.

Не останавливайтесь на достигнутом.

Moneyball

Майкл Льюис не предполагал, что его *Moneyball* станет ужасником.

Однако поначалу действительно мало кто воспринимает ее подобным образом. Большинство людей просто с удовольствием читает прекрасно описанную Льюисом историю бейсбольной команды Oakland Athletics и ее героя – генерального менеджера по имени Билли Бин.

На самом деле книга была изначально обречена на успех, потому что в ней соединились два классических сюжета: сказка братьев Гримм «Гном-Тихогром» и легенда о Давиде и Голиафе. Бин взял солому – весьма скромный бюджет – и превратил ее в золото. Из этой соломы он сделал команду, которая стала достойным соперником спортивным звездам, зарабатывавшим по 27 миллионов долларов в год.

Сначала *Moneyball* завораживает.

Потом задевает за живое.

Сначала казалось, что в книге говорится о несовершенстве общепринятых суждений и том, как добиться всего буквально из ничего. Ведь Бин сумел разглядеть (по финансовой необходимости), насколько ошибочно индустрия бейсбола оценивала эффективность игроков. В течение целого столетия.

Десятилетиями бейсбол сгибался под давлением одних из наиболее косных методов оценки эффективности игроков.

К чести менеджеров и генеральных менеджеров бейсбола надо сказать, что они не принимали в расчет бесконечно малые величины. Но и менеджеры, и генеральные менеджеры, и болельщики всегда опирались на наиболее распространенные показатели в бейсболе.

Считалось, что «средний уровень успеха» является наиболее точным показателем атакующих способностей игрока. Игрок, набравший 300 очков – то есть в среднем отбивший три из десяти подач, признавался лучшим и получал призовые кубки.

Потом появилась группа странных людей, изучавших статистику бейсбола. Они называли себя *sabermetricians*. Один из них нашел записи по всем крупным играм лиги за последние двадцать сезонов, собрал их и на несколько месяцев заперся в своей квартире в Бостоне.

Вернувшись из добровольного заточения, Билл Джеймс заявил, что все ошибались.

Он пришел к выводу, что ауты (выбывание игроков) в бейсболе – это просто золото. Во время каждого иннинга из команды может выбыть не более трех игроков; если вы проиграли, значит, проиграли. Команда стремится использовать минимальное число аутов, по крайней мере до тех пор, пока на каждой базе есть люди и они могут перемещаться и зарабатывать очки.

Но избежать аутов можно не только при помощи ударов.

Еще есть бег. Однако даже самые проникательные бейсбольные болельщики десятилетиями считали, что перебежки являются не достижением игроков, а неудачей: неспособностью питчеров сделать хороший бросок как минимум три раза из семи.

Однако Джеймс понял, что далеко не всегда, и даже довольно редко, перебежки являлись результатом неудачи питчеров. Если бы это было так, то они бы осуществлялись крайне не систематично. Дэвид, третий бейсмен, набравший 260 очков, должен был бегать с той же частотой, что и Джос, левый полевой игрок, набравший 335 очков.

Но Джеймс заметил, что одни игроки были очень искусны в перебежках, а другие нет. Например, Дэвид каждую неделю, каждый месяц и каждый год бегал чаще, чем Джос.

И перебежки действительно имели значение, поскольку на них не тратились ауты. Игрок, набравший 260 очков, мог прибегать на базу чаще, чем игрок, набравший 300 очков и имевший меньше аутов, и, следовательно, осуществлять больше перебежек.

Но ни одна команда никогда не ценила – ни фигурально, ни буквально, в долларах и центах, – бегавших игроков. В книге Льюиса рассказывается о том, как Бин, узнав об открытии

Джеймса, заменил всех игроков на тех, кто часто прибегал на базу, и начал побеждать. Очень часто.

Какое отношение это имеет к вам? Самое прямое.

Если столько времени специалисты по бейсболу не могли определить наиболее ценные качества игроков, то насколько точны методы оценки эффективности вашей работы? Насколько хорошо вы работаете и насколько хорошим сотрудником вас считают остальные?

Вас считают либо тихоней, либо слишком шумным, либо нормальным, либо трудоголиком, либо тормозом. Клиенты или довольны работой с вами, или нет.

Чтобы вас ценили, нужно знать не только то, как вас оценивают, но и то, какое впечатление вы производите на окружающих.

Вас могут недооценивать. Придумайте, как исправить ситуацию.

Сэндвич стоимостью 34 миллиона долларов и динозавр: успехи и полезные неудачи

В поисках Ларри Гатлина

Кристин Клиффорд Беквит: У него были все причины отказаться.

Второй страстью кантри-певца Ларри Гатлина, обладателя премии «Грэмми», был гольф. Именно из-за его увлечения этим видом спорта сотни людей ежегодно приглашали исполнителя на свои турниры по гольфу.

Мероприятие под названием Christine Clifford Celebrity Golf Invitational относилось как раз к такого рода событиям. Но когда я узнала, что Ларри приезжает в Миннеаполис, чтобы сыграть в пьесе «Гражданская война», то сразу же подумала о Нидо Кубейне. С Нидо мы познакомились год назад, когда он устраивал одно из мероприятий Национальной ассоциации ораторов. У его жены, Марианны, как и у меня, обнаружили рак. Мне сразу пришла в голову мысль послать ей свои книги, в которых я рассказывала о том, как юмор помог мне справиться с болезнью.

Оказалось, что Нидо был находчив и изобретателен не только в проведении подобных встреч, но и в их организации. Он уговорил Гатлина появиться на его мероприятии, причем совершенно безвозмездно.

Я позвонила Нидо. Он связался с Ларри и официально меня представил.

– Когда Нидо говорит, что я должен с кем-то переговорить, я не могу ему отказать, – признался Гатлин.

К сожалению, это не значило, что Ларри сразу же принял приглашение. Все знали о том, что некоторое время назад он излечился от алкоголизма. Теперь он хотел наверстать упущенное и старался проводить как можно больше времени с семьей и новорожденной внучкой. Кроме того, будучи популярным исполнителем, он должен был зарабатывать деньги для своей группы Gatlin Brothers.

На основе этой информации я составила краткую характеристику своего потенциального клиента – очень важный момент, если вы хотите склонить людей на свою сторону: итак, передо мной эстрадный артист, любитель гольфа, бывший алкоголик, любящий отец и глава семьи.

– Мы заплатим вам 10 000 долларов, – пообещала я, зная, что появление Ларри на мероприятии окупит все расходы.

– Договорились.

Авиакомпания Sun Country Airlines подарила нам десять авиабилетов, которыми мы могли распорядиться по своему усмотрению. Я решила сделать ставку на Гатлина. «А что, если мы перевезем в Миннеаполис всю вашу семью – дочь, зятя, жену, новорожденную внучку?»

За моими словами последовала долгая пауза, а затем раздался взрыв смеха. «Вы серьезно? Такого мне еще не предлагали!»

Ларри попросил меня о встрече, он хотел увидеть, с кем имеет дело. Мы договорились пообедать на следующий день в Гранд-отеле.

Я развила бурную деятельность. Мигом добежав до машины, я отправилась туда, где планировалось мероприятие, – в клуб The Minikahda Club.

Всего лишь несколько недель назад поклонники гольфа говорили вовсе не о Тайгере Вудсе. Их больше всего интересовал мячик для гольфа. Компания Titleist выпустила на рынок свой Pro V1, и все мгновенно поняли, что это не обычный мяч. Мячи Pro V1 пользовались

таким невероятным спросом, что их невозможно было достать. Но я знала, что где-то они все-таки должны быть, и знала, что у меня есть все основания на то, чтобы требовать их.

Я обратилась к Дугу Нельсону из клуба Minikahda. У Дуга не было ни одного мяча. Более того, он даже не знал, когда доставят его очередной заказ.

Я начала умолять его. (Хоть ни в одной книге на тему продаж или личной эффективности ничего не говорится об этом приеме, но иногда у вас просто не остается иного выбора.) Разумеется, где-то должна быть хоть одна коробка. Ведь любую проблему можно решить.

И Дуг сдался. «У меня есть кое-что в запасе. Мне ужасно не хочется расставаться с этими мячами – они действительно прекрасны, но ради вас и этого мероприятия я готов ими пожертвовать». Он вернулся в свой кабинет и вышел с драгоценной коробкой в руках.

Я обняла Дуга и поспешила к своей машине. Но тут, о чудо, я увидела их – на выходе из магазина профессионального снаряжения. Пара крошечных розовых ботиночек для гольфа, специально для грудничков, словно поджидала именно меня. Как раз то, что надо.

Я тут же добавила их к своим покупкам, невзирая на цену. Оставался один нерешенный вопрос.

«Завязавшему» человеку нужно что-то пить. В моем случае любая мелочь имела огромное значение, ведь я сделала ставку на Ларри. Мой подарок не мог быть банальным. Он должен был произвести фурор.

Я знала, где найти то, что мне нужно: в магазине «Gloria's Coffee», расположенном в деловой части города, настоящем царстве редких, ценных сортов кофе. Там же я купила и коробку не менее редких шоколадных конфет.

Дома я взяла книгу Chicken Soup for the Golfer's Soul («Куриный бульон для души гольфиста»). Сделала трогательную надпись. Осталось только приложить короткую записку к крошечным туфлям для гольфа для внучки Ларри.

«Надеюсь, ты научишься играть в гольф так же блистательно, как и твой дедушка».

Уложила все подарки в красивую коричневатую-красную плетеную корзину и, перекрестясь, поспешила в Гранд-отель.

Ларри Гатлин принял участие в нашем турнире. Его выступление произвело огромное впечатление на зрителей. Его команда выиграла турнир. А его сердечность и великодушные завоевали сердца 300 человек, посетивших вечерний концерт. Центр по исследованию рака тоже оказался в выигрыше, собрав практически 270 000 долларов.

Вероятно, каждый читатель вынесет свой урок из этой истории, но несомненно следующее.

Старайтесь всегда находить общие интересы; лучше всего мы относимся к тем, с кем нас что-то объединяет.

Вкладывайте собственные средства. Не страшно, если вам придется проехать лишнюю милю или потратить лишний доллар.

Пусть ваши просьбы или благодарности останутся незабываемыми.

Самое ценное, что вы можете подарить людям, – это свое время.

Самое приятное, что вы можете сказать другому человеку, – это: «Я понимаю, что вы чувствуете в глубине души».

Каждый день с Морри

Этот дом выглядит настолько неброско, что многие просто не обращают на него внимания. Снаружи нет ни малейшего намека на то, что внутри скрывается нечто удивительное.

Этот дом находится где-то в Миннесоте, приблизительно в получасе езды на запад от делового центра Миннеаполиса. Можно сказать, что он ничем не отличается от сотен других домов, разбросанных по этим наполовину городским, наполовину сельским районам, за исключением разве что своей площади, превышавшей 110 000 кв. метров. Этот дом не может похвастаться какими-либо особыми приметами или архитектурными изысками, но, когда вы узнаете, кто здесь живет, его внешняя скромность кажется вполне естественной.

Морри. Вероятно, вы уже слышали это имя, и неоднократно. Вы задумываетесь на минуту. Потом в голове всплывает слово «машины»: Morrie's Import, Morrie's Mazda, те или иные автомобили Морри.

Все правильно. И если само здание ничем не примечательно, то машины совсем другое дело. Ваш взгляд останавливается на четырех удивительных открытых «паккардах» 1938 года выпуска, таких блестящих, словно их смазали салатным соусом, и трех знаменитых «тандербердах». Автомобили, ставшие классикой прежних лет, навевают мысли о Великом Гэтсби и вызывают в памяти строки из последних абзацев книги, где Скотт Фицджеральд, уроженец Сент-Пола, обращается к красоте, «соизмеримо заложенной в человеке способности к восхищению».

Да, речь идет о восхищении. Этот человек обожает автомобили.

И чем больше вы узнаете о нем, тем интереснее становится как он сам, так и его страсть.

Когда Морри Вагнер встречает вас в своем офисе Morrie's Subaru, то вы можете легко принять его за обычного секретаря. Он берет у вас пальто и сам приносит кофе. Он проверяет, чтобы у вас было все необходимое, прежде чем сесть за стол. По прошествии сорока лет он наконец отремонтировал свой офис, но тот все равно остается очень скромным, как и сам хозяин. Его кабинет обставлен мебелью с офисного склада. Газовый камин между двумя окнами, выходящими на трассу I-394, является единственным предметом, отличающим это место от тысяч молодых хостинговых компаний, расположившихся на этом отрезке бесплатной автострады Миннесоты.

«Наверное, голландцы действительно очень скромны, – говорит он, намекая на свою мать, – а я в значительно большей степени похож на мать, чем на отца». Его отец родился в Германии. Он начал свою карьеру продавцом инструмента, а закончил сенатором округов Скотт и Карвер. И если скромность Морри объясняется его голландскими корнями, то строгость воспитания – германскими традициями. Например, однажды его отец купил ферму и настоял на том, чтобы все девять детей Вагнеров работали на ней в течение целого лета.

Он утверждает, что был бунтарем в своей семье, хотя глядя на него этого не скажешь. «Я ушел из дома еще до того, как окончил школу Guardian Angels». Его любовь к автомобилям началась еще раньше. В возрасте 15–16 лет Морри Вагнер купил «Меркурий» 1947 года выпуска по поразительной цене в 100 долларов. («С прибылью в 600 долларов. Кто знал, что все это превратится в "старую добрую старину"?» – говорит Морри. В наши дни прибыль дилеров с продажи одной новой автомашины составляет в среднем 400 долларов.)

«Как вы понимаете, это была очень низкая цена», – говорит Морри. Практически сразу же он получил машину в свое распоряжение. А четыре года спустя он продал ее ровно в семь раз дороже.

Поскольку все его братья и сестры учились в пансионах и колледжах, бунтовщик Морри чувствовал себя белой вороной. Тогда он решил поступить в Институт Данвуди. Правда, из-за своей любви к автомобилям он посещал занятия не слишком часто.

«Я учился не очень хорошо, потому что кое-чего не знал. Я не знал про стипендию». Так что по ночам и выходным Морри работал на бензоколонке, чтобы платить за обучение в Данвуди (надо сказать, что плата за обучение в этом институте была гораздо ниже, чем в большинстве других колледжей).

Институт сыграл важную роль в его жизни. Морри говорит о нем как о хорошем учебном заведении, в стенах которого училось множество молодых людей, только что вернувшихся с войны в Корею. Там он узнал много нового об автомобилях, но это еще не все. «Данвуди ставил себе задачу не только обучить студентов техническим навыкам. Там всегда делался большой акцент на ценностях. Те уроки действительно врезались в память». Этот долг Морри возвращает и по сей день. С 1995 года он входит в состав совета директоров Данвуди и регулярно проводит кампании по сбору средств, благодаря которым некоммерческое учебное заведение превратилось в общенациональный идеал технического училища.

Его старания – а в 1957 году Морри окончил институт с отличием – окупились сполна: он сразу получил десять предложений от работодателей. Неудивительно, что молодой человек, недолюбливавший американские машины – «тогда они и вправду были плохими», – решил присоединиться к небольшой компании, занимавшейся поставками импортных автомобилей, которая располагалась на окраине делового района города. Не прошло и года, как он приступил к работе, ему представилась удивительная возможность.

«Владелец компании часто уезжал в командировки, а сервис-менеджер пил по-черному. Обычно к полудню он уже отключался. Я начал руководить отделом технического обслуживания. У меня просто не было иного выбора».

Однако нездоровая обстановка заставила Морри искать новое место. В 1958 году продавец из местного представительства компании получил лицензию на работу в западных пригородах. Морри принял предложение. Но вскоре пожалел об этом.

«Когда пришло время первой зарплаты, у меня не приняли чек. Оказалось, что этот человек умеет нанимать людей, но не умеет управлять финансами».

На этом проблемы не закончились. Владелец фирмы нанял еще пятерых людей, которые должны были работать под началом Морри, и «их чеки тоже вернулись неоплаченными». Однако они не уволились по одной простой причине. Морри заплатил им из собственного кармана, чтобы «они смогли купить продукты и заплатить арендную плату». Такое великодушие по отношению к подчиненным стало главным ключом к успеху.

Еще более значимыми, чем эти внутренние отношения, были те, которые Морри устанавливал с покупателями. Он добивался потрясающего успеха, завоевывая одного клиента за другим.

Свою роль сыграло и то, что офис фирмы находился в пригороде. Как и сейчас, там жили многие состоятельные люди. Они особенно ценили одну из необычных черт Морри. «Владельцы представительств, как правило, делали наценку на товары, а я снижал цены». (Поэтому нет ничего удивительного в том, что пятое правило для сотрудников, запечатленное на красиво обрамленном плакате, висящем в его выставочном зале, гласит: «Всегда отдавайте».)

Морри не сдался, и его чеки наконец стали оплачиваться, хотя он так и не вернул те 2000 долларов, которые когда-то выплатил своим сотрудникам. Морри работал больше девяноста часов в неделю и всегда держал ухо востро. К счастью, среди его новых клиентов оказался один организационный психолог, который был уверен в том, что из Морри выйдет отличный дилер. «Я обслуживал его "триумф" с открытым верхом, а он брал выходной и консультировал меня. В дальнейшем его советы и поддержка сыграли решающую роль».

Переломным моментом стал 1966 год. Тогда Saab искала надежного партнера для открытия местного представительства компании. Морри, по-прежнему равнодушный к иностранным автомобилям и являвшийся большим поклонником «саабов», очень хотел получить эту

лицензию. Ему требовалась огромная сумма: 80 000 долларов на ипотечный кредит и еще 16 000 долларов на финансирование автомобилей под трастовые расписки.

За годы работы он завоевал любовь и уважение многочисленных покупателей, и молва о его надежности и честности дошла до местного банка. И вот в один прекрасный день, не имея никакого бизнес-плана, Морри вошел в Northshore Bank, расположенный в небольшом городке Уэйзата, штат Миннесота.

Через два часа он вышел оттуда с полученной ссудой. Сегодня империя Морри, состоящая из двенадцати агентств по продаже автомобилей, простирается от Чиппева-Фолс на востоке до Буффало на западе. Его бизнес относится к одному из самых востребованных в современном мире. Морри описывает его как «соревнование молодых людей»: тринадцатичасовые рабочие дни, семидневные рабочие недели и такая низкая маржа, словно они продают куриные яйца, а не автомобили. «Это бизнес "двух процентов"». Выплата процентов идет отдельной статьёй расходов: в прошлом месяце один из дилеров Морри потратил на это 78 000 долларов.

Что же удерживает его в этом жестоком бизнесе? Частично любовь к автомобилям, а частично чувство удовлетворения, которое приносят не только заключенные сделки, но и взаимоотношения с сотрудниками и клиентами. «Когда все идет хорошо, – говорит он, – это одно из лучших занятий в мире». А после добавляет: «Но когда что-то не ладится, нет ничего сложнее».

Но что же заставляет его неустанно трудиться, когда он давно уже может себе позволить почивать на лаврах и стричь купоны?

«Как я уже говорил, когда в автомобильном бизнесе все идет хорошо, он приносит только удовольствие».

А когда нет?

«Всегда интересно придумывать, как улучшить ситуацию».

Он действительно уникальный человек. Скромный серый костюм, темный галстук, обувь от Florsheim... Морри производит впечатление любезного офисного служащего, а не владельца сети представительств. Проходя мимо него, вы никогда не подумаете, что этот человек добился невероятных высот. Вряд ли вы угадаете в нем джентльмена до мозга костей, человека из того времени, когда сделки заключались рукопожатием, а слова играли роль обязательств. (Доказательством могут послужить перечисленные ниже принципы.)

После передачи «Вторник с Морри» начинаешь понимать, что он прав. И он действительно был бунтарем. Коим остается и по сей день.

Морри Вагнер добился успеха и сумел продать себя. Ниже приводится ряд выводов, нарушающих наш привычный формат «одна история, один урок».

Принципы Морри сыграли такую важную роль в его успехе (а также в успехе его многочисленных дилеров), что они висят на входе в каждое из его представительств под заголовком «Девизы Морри».

Служите людям. Боб Дилан однажды спел: «Ты должен служить кому-нибудь». Возьмите это за правило. **Отдавайте себя целиком.** Это оценит каждый. **Делитесь.** Наши родители поступали правильно, когда мы пытались утаивать печенье от своих братьев и сестер. Они говорили: «Поделись». **Всегда поступайте по справедливости.** Так будет лучше для всех. **Учитесь.** Со школой образование только начинается, но никогда не заканчивается. **Все начинается с любви.** Любите свою семью, свою работу, своих друзей, наших посетителей и счастье ежедневного пробуждения, дающее шанс сделать действительно что-то стоящее.

Из истории его успеха можно вынести еще три важных урока.

Жертвуйте. Морри понял, что если много отдавать, то хорошие люди всегда вернут должное, а без хороших людей не выживет ни один бизнес. Его традиция снижать цену настолько отличалась от политики других дилеров, что покупатели чувствовали себя обязанными покупать машины только у него. **Не в деньгах счастье.** Сделайте ставку на любимое дело, которым готовы заниматься целыми днями. Морри обожал автомобили. Кроме того, он понял, что ему нравится отдавать. Эти две черты позволили ему достичь того, о чем он даже не мечтал. **Приспосабливайтесь.** Когда Морри был подростком, самый компактный компьютер весил около двадцати шести тонн. Он встал на ноги, прежде чем компьютеры превратились в менее производительные инструменты. Однако он никогда не считал старые методы самыми верными и овладевал новыми знаниями и навыками, что давалось ему не без труда. Но они оказались незаменимыми в бизнесе. С такой низкой прибылью, как у него, даже малейшая экономия средств могла означать разницу между победой и поражением. *Берите пример с Морри.*

Арни

Кристин Клиффорд Беквит: Моя книга *Cancer Has Its Privileges* («Рак имеет свои привилегии») нуждалась в рекламе.

Американские книгоиздатели ежегодно выпускают по 75 000 новых книг, в этом море легко утонуть. Как добиться, чтобы покупатель захотел взять с полки мою книгу и прочесть ее?

Я знала, кто может написать яркое предисловие. Арнольд Палмер. Он – известный человек, и к тому же многие члены его семьи, как и он сам, пострадали от рака. Да и знакомы мы уже почти тридцать лет.

Предисловие от Палмера заставило бы тысячи людей снять с полки мое сокровище и приобрести его. Я позвонила в офис Арни и поговорила с его секретаршей. Та посоветовала изложить просьбу в письменном виде.

Тогда я отправила письмо, приложив к нему рукопись, в которой выделила историю про гольф так, чтобы он прочитал ее в первую очередь. Спустя три недели пришел рукописный ответ.

Он хвалил меня и мою работу, однако написал: «Прости, но у меня нет ни минуты свободной, а предисловие должно быть достойным этой книги», и добавил, что никогда не поддерживал чужую продукцию (то есть ту, которая не относилась к продукции его или корпоративных спонсоров).

Это был отказ. Но я не собиралась сдаваться.

Сняв телефонную трубку, я связалась с Кларенсом Брауном III, доктором Баком, главой онкологического центра Андерсона в Орландо. Мы вместе работали над несколькими проектами. Более того, я совершенно безвозмездно помогала ему. Я подарила книги библиотеке, посетила ежегодное мероприятие по сбору средств и провела дополнительную презентацию в качестве благодарности за те презентации, которые он оплатил. К тому же, зная, что доктор Бак был большим любителем гольфа, однажды я послала ему два пригласительных билета на свой турнир по гольфу.

Я попросила Бака написать предисловие. Он не только мгновенно согласился, но и заинтересовался, чем еще может мне помочь.

О да! Доктор Бак был онкологом Арни. Тогда я рассказала Баку про ответ Арни.

Доктор Бак сказал, что если у Арни мало времени, то мы могли бы попросить его написать короткое вступление – всего несколько предложений, ради которых не нужно перечитывать всю книгу. Мы могли бы подготовить черновик, и Бак бы отнес его Арни. Более того, он мог бы даже помочь ему внести необходимые правки.

Что он и сделал.

Однажды я помогла Баку, и теперь он хотел оказать мне ответную услугу. Он знал, что Арни не может не откликнуться на книгу, посвященную борьбе с раком, просто ему надо все по-человечески объяснить и максимально облегчить задачу. Единственной причиной отказа Арни была его сильная занятость, поэтому мы сделали все возможное, чтобы наша просьба не отняла у него много времени, и получили ценную помощь.

Еще раз спасибо вам, Арни, и вам, доктор Бак!

Доброе отношение окупается сторицей.

Барни

Все началось с того, что она заглянула в глаза своих детей.

Шерил Лич наблюдала за ними, пока те смотрели ее фильм про динозавра.

Как и в большинстве случаев, связанных с огромным успехом, гениальность фильма Шерил проистекала не от ее убежденности в том, что этому миру чего-то недостает – в данном случае хороших детских передач. Решающую роль сыграла ее вера и глаза ее малышей. Она обратилась к нам за помощью.

Она хотела узнать наше мнение о своем фильме. Нам он понравился, но мы уже давно вышли из детского возраста и не соответствовали целевому рынку. Однако у нас были маленькие дети.

К счастью, мы знали, как оценивать детские фильмы. Если ребенок смотрит фильм и даже вроде бы получает от него удовольствие, это еще не значит, что фильм хороший. Но если он пересматривает его так часто, что ему уже не нужен звук, поскольку он помнит все диалоги наизусть, значит, фильм прошел проверку. Именно так поступили наши малыши.

Тем временем Шерил вывела свой фильм на пробный рынок, предложив его сети магазинов Toys R Us. Однако прогресса не наблюдалось. Эксперты решили, что для подобного видео просто нет соответствующей аудитории.

Или все-таки есть?

Первый ключ к осуществлению вашей идеи состоит не в том, чтобы вызвать сильный интерес большой группы людей, а в том, чтобы заслужить явное восхищение горстки значимых лиц.

Гениальные идеи начинаются с небольших огоньков, а потом разгораются в большое пламя. «Мне нравится». «Очень хорошая идея». Такие ответы просто убивают. Потому что вы хотите увидеть сильное чувство.

Шерил слышала восхищенные отзывы, но фильм не продавался. Мы провели акцию, по ходу которой 3000 местных торговых представителей предлагали это видео всем – продовольственным магазинам, розничным торговцам товарами смешанного ассортимента, районным магазинам подарков. Однако куда бы они ни заходили, всюду их ждал отказ.

Но Шерил продолжала слышать восхищенные отзывы. И еще она поняла кое-что важное: мы покупаем глазами.

Поэтому продавать один видеофильм очень трудно. Видеокассета просто теряется на полке, ее не замечают; даже те, кто пришел специально за ней, могут просто не найти искомое.

Шерил поняла, что должна как-то удержать покупателей. Решение было простым: к фильму нужно добавить симпатичного мягкого динозавра. И еще две кассеты, чтобы привлечь больше заинтересованных взглядов и занять больше места на полке.

Теперь у нее было четыре продукта, один из которых представлял собой выразительный символ новой торговой марки. Теперь она предлагала не одиночный продукт, а целую серию. Увидев симпатичного динозавра, дети просили родителей купить его. А узнав, что их новый любимец является героем фильма, хотели обязательно посмотреть его.

Шерил удалось привлечь взгляды покупателей. А спустя несколько месяцев она завоевала и детские сердца. За этим последовало телевизионное шоу, линия одежды, чемоданчики для завтрака, бумажные полотенца – и родилась империя под названием Барни.

Она не сдалась, как и все великие продавцы. Она продолжала упорно работать, потому что спрашивала, слушала и видела восхищение в глазах людей.

Восхищает ли окружающих то, что вы предлагаете?

Если да, то вы на верном пути – возможно, всего лишь в шаге от успеха. Найдите последний кусочек мозаики.

Если вы видите настоящее восхищение, то вы добились успеха или находитесь в шаге от него.

Сэндвич стоимостью 34 миллиона долларов

8 декабря 1994 года компания Procter & Gamble заключила с доселе крошечной фирмой сделку на 34 миллиона долларов. И все благодаря сэндвичу с бифштексом, сыром и красным перцем.

Ни одна из десятков компаний по обслуживанию розничной торговли, участвовавших в тендере на получение этого крупного контракта, не могла даже предположить, что такой гигант обратит внимание на букашку. Однако все, что от них требовалось, – это просто задать вопрос.

Все началось в Цинциннати и штаб-квартире P&G. Минувшей осенью руководители поняли, что породили монстра. В течение нескольких лет они сотрудничали более чем с двадцатью разными фирмами, которые помогали им управляться с материально-производственными ресурсами, запасами товаров, рекламной деятельностью и другими внутренними делами. От этих двадцати фирм приходило двадцать разных счетов; кроме того, нужно было поддерживать отношения с двадцатью разными людьми и т. д. В общем, подобная система была крайне неэффективной.

Руководство P&G приняло очевидное решение: все услуги должна предоставлять одна фирма.

Было очевидно, что нужно проводить тендер.

Поскольку на кону лежала огромная сумма, участники не скупилась на затраты. Обычно от каждой конкурирующей фирмы приезжал один представитель, который проводил презентацию, но тогда команды насчитывали по восемь человек.

Когда через несколько недель после окончания презентаций комиссия P&G наносила визиты финалистам в их родных городах, ее приглашали в самые лучшие и самые дорогие рестораны Америки.

На угощение не скупился никто.

Однако конкурсанты кое-что упустили.

Вкусы Брюса.

Брюс прибыл в Миннеаполис с визитом в SPAR Marketing, желая удостовериться, что эта компания обладает необходимыми ресурсами и персоналом для надлежащего исполнения такого крупного контракта.

Стоял полдень. Брюс был страшно голоден.

Как и любая другая компания, рекламирующая свои услуги, SPAR хотела произвести на Брюса и троих его коллег из P&G благоприятное впечатление. Менеджер, встречавшая гостей в аэропорту, решила, что самое лучшее – это пригласить их на обед в The Minikahda Club, из которого открывался прекрасный вид на озеро Калхун.

Но тут внутренний голос шепнул: «Спроси, куда они сами хотят пойти».

Менеджер так и сделала. Она не стала навязывать комиссии свою программу, а по-человечески поинтересовалась, нет ли у высоких гостей каких-либо предпочтений.

Брюс знал ответ. Несколько лет назад он уже приезжал в Двойной город и до сих пор не мог забыть сэндвич, который ел где-то здесь: гамбургер с сыром внутри и красным перцем поверх булочки. «Я не помню названия места, но не могу забыть тот сэндвич».

«Вероятно, вы ели Delwich в ресторане Lincoln Del, – ответила женщина. – Это на пути к нашему офису». Брюс с удовольствием впился зубами в свой любимый Delwich, и смех, разносившийся по ресторану в тот день, служил лучшим доказательством того, что растопить лед можно простым бутербродом. После обеда группа заехала в офис SPAR.

Потом они уехали, и для SPAR, равно как для других участников тендера, потянулись часы томительного ожидания. Оно закончилось шестнадцать дней спустя, около 7:30 утра. «У меня для вас две новости: хорошая и плохая». Глубокий вдох. Может, лучше не надо?

«Хорошая новость – вы получили контракт».

Ликование. Но подождите, может, еще рано радоваться; ведь есть и плохая новость. Может быть, контракт всего на 34 000 долларов, а не в сто раз больше?

А плохая новость?

«Все то же: вы получили *наш* контракт», – засмеялся Брюс, намекая на то, что P&G имеет репутацию трудного клиента.

На какую сумму контракт?

«34 миллиона долларов». Буквально в одночасье SPAR выросла вдвое.

Почему выбрали нас?

«Все дело в сэндвиче. Больше никто не спрашивал нас, что мы хотим; все полагали, что мы будем поражены лучшими ресторанами города. Мы видели десятки подобных заведений. Но только один Lincoln Del.

И я подумал, что тот, кто способен появиться с нужным сэндвичем в нужный момент, сумеет выполнить и все остальные наши пожелания».

В истории продаж то и дело появляются незабываемые образы. Еще долго после того, как презентация окончена и в зале загорелся свет, люди помнят один-единственный зрительный образ, и в их памяти остается эффект яркости. В их сознании запечатлевается зрелищный образ и соответствующие лица.

Снова и снова люди выбирают яркие образы.

Сэндвич Delwich и шумный ресторан Lincoln Del запомнились комиссии еще и потому, что были уникальными. Все остальные участники тендера приглашали гостей в рестораны с канделябрами и белыми льняными скатертями. SPAR выбрала прямо противоположное – шумный фастфуд – и победила.

В конце, когда осталось двадцать компаний, кто-то из Procter & Gamble спросил: «А какая из них SPAR?» На этот вопрос все могли ответить только: «Та, которая угощала нас сэндвичем Delwich». Комиссия хорошо запомнила сэндвич, смех и простой вопрос.

В итоге все могли вспомнить только SPAR – и выбрали именно ее.

Будьте запоминающимися.

Один день с лучшим продавцом мира

Из всех гениальных приемов, которые применяют лучшие продавцы мира, ни один не превзойдет тот, что был осуществлен во Флоренции 16 июля 2005 года около 14 часов.

В данном случае время и дата имеют огромное значение. Поскольку в этот ясный летний день во Флоренции стояла невыносимая жара, около 34 градусов.

Разве могла прийти в голову мысль о покупке длинного, зимнего кожаного пальто.

Тем не менее именно в тот день Рафаэль Асти продал даже не одно, а целых три таких пальто, и все – одной супружеской паре, приехавшей во Флоренцию всего лишь за парой оранжевых кожаных туфель.

Все началось с того, что американцы страдали от жажды. Они укрылись в прохладном кафе, расположившемся на северной стороне огромной площади Республики. Прямо напротив, приблизительно на расстоянии длины футбольного поля, высился знаменитый Давид Микеланджело.

Супруги тихонько переговаривались, и тут вдруг рядом с ними раздался чей-то голос: «Разумеется, вы знаете, что это не оригинальная статуя Давида».

Не желая показаться невеждами (тем более что они заранее прочитали путеводители), они обернулись на голос, чтобы заверить незнакомца в том, что он не сказал им ничего нового. Перед ними стоял широкоплечий, мускулистый мужчина лет тридцати. Цветом кожи и чертами лица он походил на типичного итальянца, однако его телосложение заставляло в этом усомниться. С такими данными он вполне мог оказаться защитником из «Сан-Франциско-49»¹⁵.

«Да, мы знаем», – в один голос ответили американцы.

Это стало началом одних из тех мгновенных, необычайно крепких и длительных дружеских отношений, которые завязываются между туристами и случайными знакомыми. Мужчина представился: «Рафаэль». Его английское произношение наводило на мысли скорее о Северной Калифорнии, нежели о Северной Италии. Оказалось, что его жена, одно время работавшая в отделе закупок Saks на Пятой авеню, была родом из Сан-Франциско.

Интересно! Как же они познакомились? «Я зашел к ней, – сказал он. – Моя семья занимается производством кожи».

Они продолжили беседу. Очаровательный итальянец расспрашивал туристов о том, как проходит их медовый месяц и как им понравилось Амальфийское побережье; они расспрашивали его о жене и детях. Они узнали, что он шил кожаные плащи для Хиллари Клинтон и Венус Уильямс, а также для других знаменитостей. (Позже он доказал это, продемонстрировав фотографии женщин в его изделиях.)

Потрясающе, сказали они.

«Хотите взглянуть на них? – спросил он. – Мой магазин совсем близко».

Естественно.

Он позвонил предупредить об их приходе.

В магазине американцев встретили очень тепло, и они сразу же заметили источник гордости молодого человека. Несмотря на то что кожа во Флоренции – то же самое, что футболки в Ки-Уэсте, то есть здесь ее столько, что кажется, кожаные изделия должны стоить не дороже жевательной резинки, они не могли оторвать глаз от изумительно красивых вещей.

Рафаэль быстро подобрал для женщины словно по ней сшитый пиджак шоколадного цвета, меняющий тон на более светлый в замше. Темноволосая и загорелая женщина не могла не оценить это произведение искусства.

Пиджак сидел изумительно.

¹⁵ Профессиональный футбольный клуб, выступающий в НФЛ.

«Сколько?»

Рафаэль достал калькулятор, показал изначальную цену, а потом цену со скидкой специально для них. По сравнению с американскими магазинами его цена казалась вполне приемлемой, даже если пиджак был совершенно не нужным в этот знойный день.

Думаете, на этом все закончилось? Нет.

Рафаэль спросил, не желают ли они заглянуть в его главный магазин, располагавшийся всего лишь в нескольких ярдах к востоку от Понте-Веккьо, одной из старейших достопримечательностей Флоренции. Ну если так близко, то конечно.

Троица направилась к реке.

Им снова оказали теплый прием; на этот раз в руках девушки-продавца даже была бутылка кьянти, завернутая в красную упаковку. Со словами «это подарок» она вручила бутылку изумленной паре.

Рафаэль предложил американцам взглянуть на его главное блюдо. Он был прав. Этот шедевр не мог никого оставить равнодушным: длинное пальто из меха и кожи с многочисленными вкраплениями коричневой материи. Он набросил это произведение искусства на плечи женщины. словно под влиянием чуда, коричневые оттенки пальто идеально совпали с оттенком волос женщины. Из обычной туристки она превратилась в самую настоящую голливудскую звезду.

Последовавший за этим вопрос казался неизбежным: «Сколько стоит выглядеть так, словно тебя номинировали на звание лучшей актрисы второго плана?» И снова Рафаэль показал исходную стоимость, а затем их персональную цену со скидкой. Цена оказалась заманчивой.

Разве они могли упустить возможность за разумные деньги выглядеть на миллион долларов? Нет, конечно.

Во время примерки они выразили обеспокоенность, что не успеют заказать обед. Теперь, когда все было завершено, они узнали, что молодой продавец уже заказал для них столик в ресторане, и снова они получили вино в подарок.

Но подождите, это еще не все. Они заметили еще одно кожаное чудо с лисьим боа вокруг шеи. Прелестно, очаровательно, но сколько оно стоит? О небо, если в Нью-Йорке оно бы стоило целое состояние, то здесь, во Флоренции, – всего лишь небольшое состояньице плюс персональная скидка; тем более мы бы потратили не меньше на распродаже в Gap! Продано!

Супруги приехали во Флоренцию всего лишь за парой оранжевых туфель. А уехали с мыслями о баснословном счете от American Express и с тремя пальто. При этом не забывайте, что солнце палило так, что мысль о подобных покупках ну никак не могла возникнуть самостоятельно.

Что сделал Рафаэль?

Он продал, не продавая. Фактически с самого начала он увел разговор от своей работы. А потом просто заметил, как гордится своими изделиями, и предложил туристам взглянуть на них, на этот Город кожи.

Весь секрет заключался в его увлеченности, которая всегда является мощной силой.

Он продал благодаря умению разбираться в людях и наладить особый подход к каждому. Он понял, что даже сниженная цена была выше той, на которую рассчитывала пара, однако, поскольку он был итальянцем, а их взгляды на жизнь всем известны, ему удалось убедить их в том, что иногда нужно просто жить.

Ему удалось создать, и это главное, чувство взаимобмена. Ведь Рафаэль предложил не просто скидку. Не забывайте о вине, столике в ресторане, и все это – «за счет фирмы». Каждый раз, когда пара покупала у него пальто или пиджак, Рафаэль давал им что-либо взамен. Каждый раз, получая подарок, они чувствовали себя его должниками.

Нам всем не мешало бы поучиться у Рафаэля.

Страсть Джованни

Кей Редфилд Джеймисон написал чудесную книгу, посвященную практически не изученному ощущению.

Под названием *Exuberance (Изобилие)*.

Это слово всплывет в вашей памяти, если вы когда-нибудь встретитесь с величайшим в мире метрдотелем.

Его зовут Джованни Фрилли, а найти его можно в Равелло, в знаменитом отеле «Карузо» на вершине скалистого утеса.

Его трудно не заметить. Помимо всего прочего, все обращают внимание на поразительное сходство этого человека с Робертом де Ниро в фильме «Крестный отец». Такую ассоциацию порождает внушительный римский нос, волевой подбородок, оливкового цвета кожа и аккуратно зачесанные назад блестящие темные волосы.

Но если вам посчастливится провести несколько дней в этом отеле, то вы заметите и кое-что еще. Вы видели Джованни прошлой ночью во время фейерверка, внизу на пляже. Вы снова встретили его во время обеда. И теперь он приглашает вас на завтрак.

Вам начинает казаться, что он находится здесь ежедневно и ежечасно в течение всего вашего визита, хотя, конечно, это не так.

Вы просто не можете не задать терзающий вас вопрос.

«Вы работаете сверхурочно, пока ваш коллега проходит должное обучение?» (Этот отель недавно открылся после многолетней реконструкции, а найти хорошего метрдотеля в крошечном итальянском городке довольно проблематично.)

«Нет».

Нет? На самом деле вы считали свой вопрос риторическим и нисколько не сомневались в положительном ответе.

Нет?

Вы видели его за завтраком, обедом и ужином, снова за завтраком – сейчас. Возможно, существует какое-то другое объяснение: например, он работает по шестнадцать часов в сутки, три или четыре дня в неделю, а потом его сменяет второй метрдотель. Так?

Нет. Он говорит, что работает каждый день, кроме воскресенья.

А он когда-нибудь уходит домой?

«Да. Каждый день в 16:00, на час; чтобы принять душ и переодеться к ужину». (С утра, до 16:00 он носит белый пиджак, а вечерами – черный.)

«Девяносто шесть часов в неделю?» – спрашиваете вы, умножив шестнадцать рабочих часов (с восьми утра до полуночи) на шесть рабочих дней.

«Да».

О, Боже! Но почему?

«Потому что я люблю свою работу. Мне нравится находиться среди всех этих людей, здесь». И потом добавляет незабываемые слова: «Здесь я – настоящий».

Можно поспорить с тем, что Джованни стал величайшим в мире метрдотелем только благодаря практике. Да, работая вдвое больше, чем его собратья по цеху, он за двадцать лет накопил сорокалетний опыт. Но дело не только в этом.

Он нашел дело своей жизни, и вы чувствуете исходящую от него любовь. Вы хотите находиться рядом с ним, хотите, чтобы он вас обслуживал, хотите, чтобы он помог вам чувствовать себя лучше.

Вы знаете, что он сделает все от него зависящее, чтобы вы ни в чем не нуждались.

И он делает.

Желаем и вам не отступать от своих страстей.

Три мысли и одно пожелание

Мы бы хотели завершить книгу тремя мыслями – нет, глубокими убеждениями.

Во-первых, последние истории живо напомнили нам о силе добрых жестов. Доктор Бак и Арни оказали услугу, потому что прежде услугу оказали им; Морри Вагнер отдавал годами и отдает до сих пор, и кажется настоящим богачом; да и Рафаэль получил награду, потому что отдавал.

Название этой книги словно заставляет вас спросить: «А что я получу?» Если бы на этот вопрос существовал единственный ответ, он бы звучал так:

Просто отдавайте, а дальше уж как карта ляжет.

Во-вторых, мы вспомнили о книге Курта Воннегута «Дай вам Бог здоровья, мистер Розуотер», на страницах которой богатый дядюшка Элиота Розуотера советует ему, как добиться успеха.

«В один прекрасный день огромная сумма денег перейдет к другому хозяину, Элиот, – говорит он. – Надеюсь, тебе повезет».

Успех всегда где-то рядом. Иногда он приходит после долгих и упорных трудов. А иногда вы просто оказываетесь на верном пути и сталкиваетесь с ним нос к носу. Поэтому заставьте себя пойти туда, куда идти не хочется. Окажитесь на пути успеха.

И наконец, от названия нашей книги веет самовлюбленностью. (Покойная Кэтрин Хэпберн, знаменитая и признанная женщина-нарцисс, озаглавила свою автобиографию «Я». Мы не можем не привести здесь высказывание Фреда Алена об одном «нарциссе»: «Он шел, ведя самого себя под руку».) Ирония судьбы в том, что мы редко добиваемся успеха в одиночестве; мы преуспеваем благодаря другим. Окружающие становятся нашими клиентами, друзьями, наставниками, советчиками и спонсорами. Пытаясь понять других людей, мы увеличиваем собственные шансы найти свое место под солнцем.

В один прекрасный день вы, возможно, проснетесь, богачом. А всю жизнь вы будете сознавать, что вы состоялись.

Если, вы как и один из авторов той книги, являетесь интровертом, то наверняка вам неуютно в этом непростом мире запутанных отношений. Вы чувствуете себя левшой, попавшим в мир орудий и инструментов, предназначенных для правшей, и следование нашим советам кажется вам невыносимым. Мы все понимаем.

Не выходите из игры! Смотрите в лицо трудностям и не впадайте в панику, когда они вас осаждают.

Не пасуйте перед трудностями, и в один прекрасный день решение придет само собой.

И наконец, мы вспомнили о Генри Дэвиде Торо. Он прожил удивительную жизнь в одинокой хижине на берегу Уолденского пруда, общаясь лишь с природой и разговаривая с Господом. Как сказал о нем Э. Б. Уайт, Торо хотел убедить нас всех в том, что «каждый день приглашает нас на танец».

Удивительный выбор слов. Из всех известных нам писателей Торо было сложнее всех описать даже простой тустеп, не говоря уже о самбе. Но его призыв, последнее обращение к людям звучит так:

Танцуйте танец жизни. Жизнь – слишком скоротечное чудо, чтобы позволить себе терять его драгоценные мгновения.

Мы стараемся танцевать при любой возможности, и наши установки, о которых мы рассказали вам на этих страницах, очень помогают нам идти по жизни. Надеемся, они помогут и вам.

Дерзайте!

*Кристин и Гарри
4 июля 2006 года*

Об авторах

ГАРРИ БЕКВИТ, как директор по развитию фирмы Beckwith Partners, проводил крупнейшие инновационные маркетинговые кампании для 23 фирм из списка Fortune 200, среди которых Wells Fargo, Target, Microsoft, Ernst & Young и Fidelity Investments.

Гарри – признанный специалист в области ораторского искусства. Он выступает с докладами на собраниях Американской ассоциации маркетинга, Национальной ассоциации ораторов и China Fashion Week, читает лекции в многочисленных университетах и магистратурах и проводит презентации в Европе, Азии и Южной Америке.

Его первая книга «Продавая незримое» (*Selling the Invisible*, 1997) попала в десятку лучших книг по бизнесу и управлению и продержалась в списке бестселлеров журнала *BusinessWeek* три года. В общей сложности было продано около 600 000 экземпляров книги на 17 языках. Обе его последующие работы, «Четыре ключа к маркетингу услуг» и «Что любят клиенты», посвященные проблемам маркетинга услуг и взаимоотношений с клиентами, также попали в список бестселлеров журнала *BusinessWeek*. Аудиоверсия «Что любят клиенты» стала финалистом конкурса на лучшую аудиокнигу 2003 года.

Гарри окончил Стэнфордский университет, где состоял в обществе Phi Beta Kappa. Позже он работал в престижной должности главного редактора *Oregon Law Review*, а потом судебным клерком в орегонском окружном суде.

В 1980 году, после семилетней практики и публичных выступлений, Гарри оставил юриспруденцию и стал руководителем креативного отдела Carmichael Lynch, наиболее динамично развивающегося творческого рекламного агентства, которое журнал *Advertising Age* четырежды удостоивал звания лучшего в стране.

Гарри и его супруга Кристин Клиффорд Беквит – счастливые родители шестерых детей. Гарри мастерски играет в бридж и усердно занимается спортом. С 1975 года он пробежал в общей сложности около 52 000 миль – а это больше, чем полтора круга вокруг земного шара.

КРИСТИН КЛИФФОРД БЕКВИТ занимает пост директора по продажам компании Beckwith Partners, а также является главой организации Cancer Club, на сегодняшний день крупнейшего мирового производителя юмористической и вспомогательной продукции для людей, страдающих раковыми заболеваниями.

Будучи старшим исполнительным вице-президентом компании SPAR Marketing Services и ведущим продавцом в сфере розничной торговли более восьми лет, Кристин сотрудничала с такими известными корпорациями, как Kmart, Toys "R" Us, Procter & Gamble, AT&T, Mattel Toys и Revlon.

После того как в 1994 году ей поставили диагноз «рак», Кристин описала свою историю в четырех книгах, отмеченных различными наградами. К числу ее работ относятся: *Not Now... I'm Having a No Hair Day* (University of Minnesota Press, 1996), *Our Family Has Cancer, Too!* (написанная специально для детей, University of Minnesota Press, 1998), *Cancer Has Its Privileges: Stories of Hope and Laughter* (Penguin Putnam, 2003) и *Your Guardian Angel's Gift* (Bronze Bow Publishing, 2005).

Кристин посещала Денверский университет и Университет Миннесоты, специализируясь в области речевого общения. Она обладатель почетного ордена Delta Gamma Rose, которым награждают выдающихся выпускниц, внесших заметный вклад в развитие государства или мира, а также тех, чьи достижения заслужили государственное признание.

Проводя благотворительные мероприятия по сбору средств на онкологические исследования, Кристин удалось собрать более миллиона долларов. Она удостоена награды The Council of Excellence от Американского общества борьбы с раковыми заболеваниями.

Кристин – обладатель сертификата профессионального оратора (Certified Speaking Professional) от Американской ассоциации ораторов, а такой привилегии удостоиваются лишь 7 % лучших профессиональных ораторов всего мира.

Кристин и Гарри живут в Миннеаполисе, штат Миннесота, вместе со своим знаменитым котом Саймоном. Дети выросли, разлетелись из гнезда, но постоянно навещают родителей.

Для получения информации, касающейся консультационных услуг по вопросам позиционирования, брендинга и взаимоотношений с клиентами, посетите веб-сайт Beckwithpartners.com или позвоните в компанию Beckwith Partners по телефону 612.305.4420. Также вы можете воспользоваться электронной почтой (для Гарри): invisible@bitstream.net (sic! В слове «invisible» пропущена буква «i»).

Для получения более подробной информации о Cancer Club посетите веб-сайты: cancerclub.com, ChristineClifford.com или позвоните по телефону 952.944.0639. Электронная почта Кристин: christine@cancerclub.com.

Улыбайтесь!