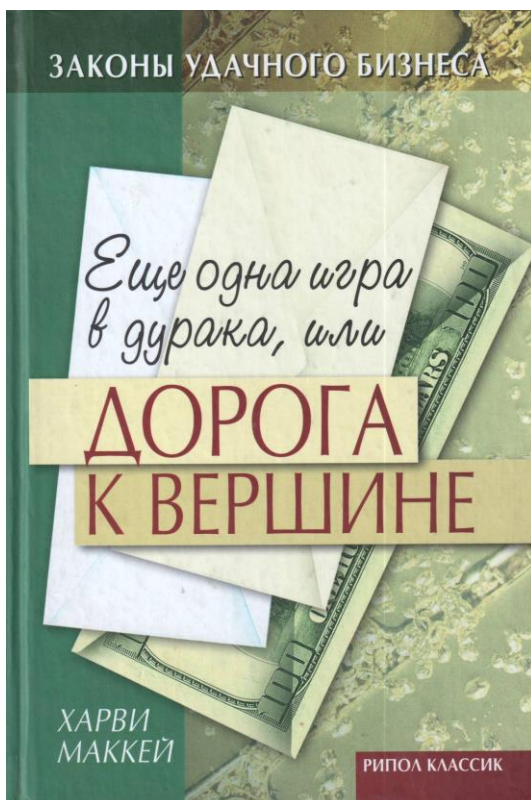


ХАРВИ МАККЕЙ

Еще одна игра в дурака, или Дорога к вершине



Специально для www.koob.ru/

УДК 316.3/4
ББК60.56(7Сое)
М15

Маккей Харви

М15 Еще одна игра в дурака, или Дорога к вершине/ Пер. с англ. Ю. Я. Иваниченко.- М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2003.— (Бизнес и успех).

ISBN 5-7905-2129-0

Харви Маккей — автор знаменитых бестселлеров, его книги переведены на 35 языков и продаются в 80 странах. Он — основатель успешной Mackay Envelope Corporation с 85 миллионами долларов бюджета.

В каждом бизнесе есть свои уловки, предупреждающие знаки об опасности. Автор поможет вам избежать ошибок в своем деле, раскроет многие тайны успеха.

Harvey Mackay

Pushing the Envelope: All the Way to the Top

Перевод опубликован по соглашению с Ballantine Publishing Group, отделение Random House, Inc.

ISBN 5-7905-2129-0 (Россия)
ISBN 0-345-43295-9 (США)

© 1999 by Harvey Mackay
© Издательский дом «РИПОЛ КЛАССИК», перевод, оформление, 2003

Посвящение

Эта книга посвящается всем работникам корпорации Maskay Envelope, которые уже 40 лет «кувыркаются» и «выворачиваются наизнанку», чтобы сделать наших клиентов счастливыми; которые с самого начала поняли, что наша репутация зависит от профессионализма сотрудников фирмы; и которые безмерно горды, изготавливая такую простую, такую элегантную вещь, как конверт.

Спасибо вам за то, что вы, день за днем «проталкивая» конверт, «проталкиваете» меня!

Содержание

Благодарность	4
Примечание автора.....	5
Введение.....	6
Раздел первый.....	7
Как быть десятым номером.....	7
Глава 1. Будьте добры конверт.....	7
Срочное достижение целей.....	9
Глава 2. Вот и февраль. С Новым годом!.....	9
Глава 3. А я-то думал, что продавать конверты тяжело... ..	10
Глава 4. Стремление сделает ординарное экстраординарным.....	11
Глава 5. Победа	13
Глава 6. Доверяйте себе.....	14
Глава 7. Берите пример с моих родителей: никогда не переставайте учиться.....	15
Глава 8. Все приходят к тому, кто к этому стремится.....	16
Зарабатывая марку одобрения	17
Глава 9. Отец жениха.....	17
Глава 10. Если это галстук, вы проиграли.....	19
Глава 11. Необходима помощь	21
Глава 12. Посредник	23
Лезвие.....	24
Глава 13. Позаботьтесь об отличиях	24
Глава 14. Убийцы творческого потенциала	25
Глава 15. Нечеткая логика.....	26
Глава 16. Успех это подняться выше, чем вы упали	27
Избегайте подобного или же его вернут отправителю.....	29
Глава 17. Не попадайте в плен к часам	29
Глава 18. Не только кишкомот	30
Глава 19. Еще одна игра в дурака.....	31
Глава 20. Когда умные люди делают глупости.....	32
Раздел второй.....	34
Пляски вприсядку с конкурентом.....	34
Что знает каждый хороший филателист	34
Глава 21. Двенадцать способов разрушить вашу следующую речь	34
Глава 22. Знаменитый комик	36
Глава 23. Фотоакция	37
Глава 24. Звоните 101	37
Глава 25. Принимайте всерьез вашу работу, себя же всерьез не воспринимайте.....	39
С хорошим оборотом двухцентровая марка может стоять миллионы	40
Глава 26. Как добиться прибавки	40
Глава 27. Давайте заключим сделку.....	41
Глава 28. Давайте заключим сделку (часть II).....	42

Глава 29. Мастера игры	43
Глава 30. Торги.....	44
Глава 31. Настоящий хозяин игры	46
Глава 32. Лучшая сделка, которую я не заключил	47
Раздел третий.....	49
Как я расширил возможности технологии.....	49
Подписано, заклеено, доставлено	49
Глава 33. Одним размером всех не удовлетворишь	49
Глава 34. Розничная продажа – это деталь	50
Глава 35. Розничная продажа – это деталь (часть II)	53
Глава 36. День «Покупатель, осторожно» стал днем «Осторожно – покупатель»	56
Глава 37. Мудрость Грязного Гарри	57
Глава 38. Следуя за лидером.....	59
Глава 39. Рождение продавца	60
Глава 40. Пять способов управлять системой реализации	62
Глава 41. Одиннадцать вопросов, которые следует задать возможному клиенту	63
Глава 42. Как закончить завтрашнюю продажу сегодня	65
Глава 43. Переломный миг.....	66
Глава 44. Деньги на ветер.....	67
Глава 45. Не зовите меня Измаилом, зовите меня продавцом конвертов	69
Глава 46. Остерегайтесь хорошо одетого мужчину, который предлагает купить ваши конверты	70
Глава 47. Давайте с вами позавтракаем	71
Глава 48. Джунгли грифельных досок.....	72
Глава 49. Кто платит, тот и заказывает музыку	74
Раздел четвертый.....	75
Деловой размах.....	75
Почта с высоты.....	75
Глава 50. Лучше хлопок по спине, чем пощечина.....	75
Глава 51. Как не выбрать победителя	76
Глава 52. Зарабатывая сердечный приступ	78
Глава 53. Мудро подбирайте свое войско	79
Глава 54. Рыба гниет с головы и девять других тонких нюансов управления	80
Глава 55. Падение вверх.....	83
Глава 56. Возвращение блудного сына.....	85
Глава 57. Скорость убивает.....	86
Глава 58. Ценность(ти) твоей организации	87
Глава 59. Неделя на передовой.....	88
Глава 60. Один на один	90
Глава 61. Наша лодка плыть не будет, коль не будем мы грести	91
Глава 62. К определению руководства	93
Состязание пони на скачках	95
Глава 63. Мифы рынка сбыта	95
Глава 64. Из поставки и спроса важнее поставка	96
Занимаясь другими.....	97
Глава 65. Другие мнения	97
Глава 66. Семь вещей, которые нельзя делать с другом.....	98
Глава 67. Как выбрать эксперта.....	100
Глава 68. Как выбрать эксперта (часть II)	102
Глава 69. Вообще-то мы предпочитаем превосходство	103
Глава 70. Если просите помощи... просите верного человека.....	105
Глава 71. Позвольте другим людям заставить вас выглядеть умным	106
Глава 72. Золотые старички	107

Глава 73. Не берите пример с Эда	108
Раздел пятый	109
Первым классом	109
Обращайтесь осторожно	109
Глава 74. Пони, знающие только один трюк, не в цене	109
Глава 75. Веди себя умно и будь умным	110
Глава 76. Будущее не за углом – оно за столом напротив	111
Глава 77. Нетрадиционная мудрость	113
Глава 78. Лучший способ расквитаться — простить	114
Глава 79. Включитесь в ритм практики	115
Глава 80. Все еще застегнут на все пуговицы	116
Не ждите результата скачек	117
Глава 81. Люди не планируют ошибок — они ошибаются, когда планируют	117
Просим ответить. Вознаграждение. Ценности и цены.	118
Глава 82. Чаевые от Харви	118
Глава 83. Цена неплоха... но для кого?	120
Глава 84. ...И мили, которые надо пройти, до того как я засну	121
Глава 85. То, чего не получает никто: хорошее обслуживание	123
Глава 86. Разложим все по полочкам	124
Напоследок	125
Глава 87. Олимпийские чемпионы почивают на лаврах	125
Глава 88. Приноси себе кофе сам	126
Глава 89. Держу пари, это ваш афоризм!	126
Проталкивая конверт	127
Глава 90. Письма для жизни	127

Благодарность

Прежде всего я хочу выразить глубокую признательность моему исполнительному помощнику Грэггу Бэйли, моей правой руке и даже более того. Пока я писал эту книгу, Грэг был со мной рядом с утра до вечера, не зная выходных. Также выражаю отдельную благодарность его терпеливой семье. По сути, только умение Грэга четко выстраивать и мой рабочий график, и мою жизнь сделало все это возможным.

Марджи Ресник Бликман — моя вторая пара глаз; она — самый лучший редактор на Западе. Марджи очень помогла мне как редактор и даже как сестра.

Лин Ланкастер обучала меня красноречию, ныне же чему она меня только не учит. Такого консультанта рад бы заполучить каждый, и я очень доволен, что мы смогли работать вместе все эти годы.

Широта опыта и восприятия Рона Беймы не имеет себе равных. У него всегда есть что сказать, и его знания были для меня бесценны при работе над всеми моими книгами.

Скотт Митчелл является президентом моей компании, корпорации Maskay Envelope. Полагаю, вы можете себе представить, какой он прекрасный специалист и насколько я от него завишу, если нахожу время, чтобы написать эту и другие книги. Он — главный среди моих неофициальных консультантов, и я всегда прислушиваюсь к его советам.

Нил Нефтейлайн всегда умел читать между строк — талант, который был неоценимым для нас обоих все эти годы. Без Нила я как без рук.

Викки Абрахамсон — замечательный друг, соиздатель первоклассной газеты и одна из тех, кто может сделать глянцевиное яблоко еще чуточку ярче. Она просто кладезь свежих идей.

Это моя пятая книга, каждая из них представлена моим агентом и близким другом Джонатаном Лэзиром из агентства Лэзир. Говорить о нем можно только в превосходной степени. А еще он модник и щеголь...

Кристи Карденас, партнер Джонатана Лэзира, всегда знала свое дело, и я благодарен ей за это.

Фотографии Джуди Ольсен висят в лучших музеях, домах и главных офисах по всему миру, и это понятно. Она может заставить меня выглядеть хорошо.

Том Сэндберг из Kenyon Consortium разработал обложку. Название, которое я дал книге, озадачило меня трудностью передачи идеи. Но это не смутило Тома — он взялся за дело и создал, по-моему, одну из лучших суперобложек в здешних краях.

Кен Бланхард — имя, которое у всех на устах. В моей семье он еще известен как близкий друг, чем я горжусь. Спасибо тебе, Кен, за твоё вдохновение.

Раввин Джозеф Эделхейт — человек кристальной честности — был столь любезен, что прочитал каждый мой черновик и высказал свои мысли о них. Огромное ему спасибо.

Фрэнси Пэйпер прямо-таки искрится остроумием; она не лезет за словом в карман, и когда вы спрашиваете ее мнение, она не станет разводить антимонии: оно всегда ценно, содержательно и по делу.

Рик Фишман и Дэвид Хан из Planned Television Arts — лучшие специалисты по связям с общественностью в наших краях. Их услуги стоят недешево, но, как говорит пословица: «Дорого, да мило, дешево, да гнило».

Леона Невлер — вице-президент издательства «Баллентайн», мой редактор, но также и мой друг с тех самых пор, как она издала мою первую книгу «Как плавать с акулами...» в мягкой обложке. Она всегда оказывается рядом, когда мне нужна помощь.

Ким Ховей — директор по рекламе в компании «Баллентайн», настоящая профи. Путь к новому успеху мы вновь совершаем вместе.

Лайза Квин — вице-президент William Morrow, мой первый издатель книги «Как плавать с акулами...», ставшая моим верным другом. Я благодарю ее за мудрость, которой она бескорыстно делилась, читая мою каждую последующую книгу и давая им свою оценку. Ее боссу Вильяму Морроу на заметку: она делала это в свободное от работы время.

Несмотря на внесение дополнительной редакторской правки и некоторые изменения общей композиции, премного благодарен United Feature Syndicate, который организовал публикацию фрагментов моей книги в различных газетах.

Джим Райан, президент компании Carlson Marketing — не только гений маркетинга, но именно он помог мне решить, что из написанного надлежало вырезать.

Ллойд Сиггел из Lloyds Food Products — мой наставник в мире розницы, он всегда следит за тем, чтобы я оставался честным, когда пишу о промышленности.

Мэри Бэйли обеспечила «острый глаз», точную корректуру, когда читала «Проталкивая конверт» на его различных стадиях. Приношу ей за это огромную благодарность.

Линда Фераро, мой верный и заслуживающий доверия секретарь, терпела меня в Maskey Envelope, пока я писал эти пять книг. Благодарю ее за преданность, чудесный характер и душевное ко мне расположение.

И наконец, с тех пор как я сказал «согласен» еще в 1960 г., моя жена Кэрол Энн продолжала удивлять меня своими знаниями, творческим потенциалом, видением, изобретательностью и ошеломляющими идеями. Я все еще не могу поверить, насколько мне повезло, и везло последние 38 лет.

Это же надо, чтобы человеку так везло!

Примечание автора

Поскольку моя книга состоит из коротких историй и основана на ситуациях из реальной жизни, я чувствую, что использование гендерно-специфического языка придает каждой главе достоверность. Конечно же, послание в каждой из этих историй-глав не адресовано специально только читателю-мужчине или только женщине. Наслаждайтесь тем, что я здесь предлагаю, и по ходу учитесь на опыте представителей обоих полов.

Введение

Когда вы продвигаете *конверт* (а это совокупное название всего, что входит в ваш бизнес), вы следите за тем, чтобы максимально увеличить ваше преимущество. Вы ищете дырочку... щелочку... окошечко...

И оно есть.

В каждом бизнесе имеются свои уловки.

Известно, что в казино нет ни окон ни часов, потому что администраторы казино не хотят, чтобы их клиенты отвлекались или следили за временем. Чем меньше отвлекаются и чем дольше играют посетители, тем больше шансов у заведения их разорить.

Всем известно, что в гостиницах ставят около лифтов зеркала в полный рост, с тем чтобы гости могли бы любоваться собственным отражением, не думая о том, когда же наконец придет этот проклятый лифт. Зеркала дешевле лифта — это гостиничная хитрость.

Некоторые уловки торговли не так широко известны, возможно потому, что они не называются уловками торговли.

Религиозные конгрегации печально известны своими расколами и сектами. Умные священники переживают интриги и остаются популярными, завоевывая сердца прихожан не пламенными проповедями, а такими, например, мирскими делами, как посещение больниц. Это называется «построением церкви».

Стив Росс, бывший председатель Timewarner, был *посредником* мирового класса, который создал образ огромного внешнего великодушия, скрывавший ненасытную жажду привилегий, власти, богатства. Свободный чартерный рейс, заказанный, чтоб привезти вашу собачку? Шанс встретить кинозвезду? Да ради бога! Хорошо и вам и нашим кошелькам.

Даже высокие технологии (HIGH TECH), двигатель экономического превосходства Америки, часто продается за счет ложного обещания скорости — ради собственной пользы.

Ну и, конечно же, есть моя любимая уловка — уловка конверта. Возможно, я так люблю ее потому, что сам занимаюсь «конвертным» бизнесом, а также потому, что этого не сделать с помощью факса или электронной почты. Или, возможно потому, что для этого необходимо четыре конверта...

Со студенческих времен, когда я колесил с приятелями по Европе, прокладывая путь через разнообразие стран и культур, присматриваясь к различным человеческим типам и методам торговли, я все время в дороге. Лет 35 «путевых заметок»... Увы, все 45.

В процессе движения и в процессе работы я познал некоторые сакральные таинства. И естественно, множество не столь сакральных, так сказать, кондовых дорожных правил: «Будь внимателен», «читай карту», «обеими руками держись за баранку». Некоторые из них, так сказать, предостерегающие: флажки, знаки, предупреждающие об опасности, о плохой дороге, камнепадах и поворотах. Некоторые — всего лишь красный цвет, сигнал остановки. Указание: не идите дальше.

Если вы провели много времени за баранкой и лобовым стеклом, вы поняли из этого почти все.

Так что давайте упаковываться (тут есть глава об этом) и начинать шоу на дороге (и об этом тоже).

Раздел первый

Как быть десятым номером

Глава 1. Будьте добры конверт

Я ЧЕРПАЮ все свои лучшие высказывания из кинематографа. Так, например, я и научился цитировать Майкла Корлеоне, который, в свою очередь, цитировал Макиавелли: «Пусть ваши друзья будут поблизости, а враги — еще ближе».

Итак, мои враги — та низкооплачиваемая свора, которая всегда назначает более низкую цену, чем я, — должно быть, видели тот же самый фильм: они знают мои методы.

Я пытался подлизаться к ним на всех «конвертных» конвенциях, **НО НИ ОДНОГО СОГЛАШЕНИЯ НЕ УДАЕТСЯ ДОСТИЧЬ.**

Как можете вы... РАТ-А-ТАТ-ТАТ... их, если они всегда держат дистанцию? Поэтому я и концентрирую внимание на первой части заповеди Майкла, и стараюсь держаться близко, очень близко к своим друзьям.

Когда в незапамятные времена Ингмар Юхансон сражался в Нью-Йорке с Флойдом Паттерсоном за чемпионский титул, я был еще зеленым юнцом и, кажется, единственным парнем из сидящих в первых рядах, у которого не было шестидолларовой сигары во рту и блондинки у локтя. Но моим гостем был поставщик механизмов, так что я имел шанс стать первым парнем в моем районе, который мог заполучить новую высокоскоростную конвертную машину.

Я также заботился о моих покупателях. Я развлекал. Я дарил подарки. Я сплетничал. Я смеялся при всяком удобном случае...

И для этого есть много причин. Вы нравитесь покупателю:

– Если вы ошибаетесь — а время от времени со мной это случается, как, впрочем, и со всеми нами, — но если у вас есть в противовес доброжелательность — вы получите второй шанс.

– Когда в компании вашего покупателя происходит большое изменение в сторону новой политики, он должен прикрыть свой тыл, чтобы соответствовать этому изменению политики.

Вот что произошло со мной в компании Fortune-500 в Миннеаполисе несколько лет назад. Если это случится с вами, вы можете подумать, не воспользоваться ли вам легендарной хитростью конверта.

Изменение политики: снизьте затраты. Урежьте цены. Прижмите жадных продавцов до тех пор, пока их каменные сердца не начнут кровоточить и их писклявые голосишки не станут молить о пощаде...

Директива покупателю: все контракты по бумаге, упаковке и печати должны быть закрыты начисто. Никакого возобновления контрактов вообще. Заморозьте их. Выкорчуйте. Дразните, как собак. Давите, давите и еще раз давите их.

Было четыре претендента. К тому времени я вел самостоятельный бизнес уже десять лет. Эд, покупатель и я были друзьями. Я, будучи единственным поставщиком, каждый год считал для себя обязательным знать каждого сверху донизу служебной лестницы, от вице-президента по закупкам до секретарей и почтового персонала. Я был старым, добрым Харви, дарившим старое доброе радушие всем до единого. Итак, не отдав бразды правления в руки покупателю, я имел связи повсюду в компании. Я сделал это для того, чтобы узнать, кто были другие три претендента.

Это помогло.

Мне удалось внести несколько очень конструктивных предложений о том, как следует планировать перепродажу.

Это также помогло.

Но имейте в виду, всему есть предел. Даже при том, что клиент хотел передать дело в знакомые руки. Мои конкуренты тоже были не дураки. Любой намек на сговор — и они

поднимали крик до небес. У них также были приятели внутри организации.

Везде были глаза, чтобы проследить за огромным изменением политики.

Правило: Второго шанса не будет.

Правило: Нельзя изменить мою цену.

Правило: Неизвестно, какую цену предложит соперник.

Эд не собирался подвергать опасности свое служебное положение. Я и не ожидал этого. Но он дал мне одно преимущество... очень большое. Я должен был стать последним претендентом.

Я подготовил четыре конверта. Каждый содержал предложение:

A. Низкое и грязное предложение, которое оставляло планшир славного Макеева кораблика всего на четвертушку дюйма выше уровня воды. Если я недооценил мои затраты на лишний пузырек клея, то пошел бы ко дну. Я молился, чтобы этого предложения мне использовать не пришлось.

B. Менее низкое и грязное предложение — уже на плаву, планшир приблизительно на три дюйма выше поверхности воды. Пара хороших волн затопят, но, по крайней мере, можно добраться до берега в штиль.

C. Та же самая цена, что и в прошлогоднем контракте. Бизнес как обычно.

D. Шестипроцентное увеличение, которое отражает реальность, дважды выросшую за последний год цену на бумагу. Вперед, Америка! На самом деле это и есть справедливая цена, учитывая повышение стоимости моего сырья; и покупатель дал бы мне ее, если бы у него не было четырех претендентов, но...

Как и все в мире бизнеса, мы знаем, что у конкурентов есть отвратительная привычка попытаться заполучить еще в текущем году новые, увеличенные расценки и сохранить их в следующем. Поэтому я был реалистом: существовал шанс, что один из этих типов меня обскачет.

Итак, теперь я был вооружен четырьмя предложениями, не зная, каким из них я воспользуюсь. Я положил предложение A в одно отделение портфеля, предложение B — в другое, предложение C — в левый внутренний карман пиджака, а предложение D — в правый наружный.

Теперь пришло время встретиться с Эдом. Моя цель, конечно же, информация.

Мы припомнили все десятилетия, что были вместе, годы веселья и товарищества, работы и самопожертвования... Как поначалу, когда грузовик был мне еще не по карману, я обычно складывал конверты в багажник моей машины и доставлял их ему лично. Как мы вкалывали в выходные, чтобы выполнить заказы. Как мы отказывались от платы за сверхурочные, когда его финансы пели романсы...

Учтите, что, пока я предаюсь этим веселым воспоминаниям, я самым тщательным образом сканирую каждый дюйм Эда. Моя главная цель — попытаться расшифровать тон его голоса и язык его тела, чтобы обнаружить хоть какой-то намек относительно того, подрезали ли, и как сильно, меня мои соперники.

Хотя Эд и знает, что мне надо, он, как обычно, сохраняет теплоту и дружелюбие в обхождении. Ничто не изменилось в его манерах ни к лучшему, ни к худшему. По мнению Эда, он мне особо не помогает, только сплетничает и обсуждает ситуацию. Эд с невинным видом сообщает, что другие претенденты не включают в свои предложения повышение цен на бумагу, но, с другой стороны, не пытались сэкономить на оплате производственных затрат.

Итак, теперь я знаю, что увеличения цен не будет. Пункт D накрылся. Несмотря на то что повышение цен на бумагу ударило и по моим соперникам, они решили смириться с этим в надежде победить меня. Теперь я знаю, какое предложение внести. Это — C.

Я запускаю руку в левый внутренний карман и вручаю Эду мое предложение... И я получаю заказ. Честность Эда не пострадала. Как и мой счет.

Когда-нибудь я буду настолько опытен, что смогу применить и вторую часть афоризма Майкла Корлеоне о том, чтобы держаться поближе к своим врагам. Но пока я собираюсь

сконцентрироваться и быть возле моих друзей, поскольку мне это уже под силу. Они, конечно же, могут помочь — если захотят.

Мораль Маккея:

*Причина, по которой вы всегда танцуете
с тем, кто вас привез, ясна — ведь когда вечеринка закончится,
вы можете стать нетранспортабельны,
и вас придется отвезти домой.*

Срочное достижение целей

Глава 2. Вот и февраль. С Новым годом!

Если вы спросите администратора в вашем оздоровительном клубе, когда у них бывает больше всего народу, он ответит вам, что в первый рабочий день после Нового года. Это время, когда все решают в новом году начать новую жизнь. К февралю неопитов остается лишь горстка: теперь, когда новогодний праздник уже далеко позади, скажите-ка, сколько из этих благих новогодних намерений вы претворили в жизнь? Сколько вы можете хотя бы вспомнить?

Возможно, вам могли бы пригодиться еще несколько.

На сей раз их будет не так уж много.

— Я улучшу навыки вдумчивого и серьезного, словом, хорошего слушателя.

— Я буду напоминать себе, что не смогу узнать что-то новое, когда говорю сам.

— Я откажусь от своей губительной политики «открытых дверей», установлю определенный регламент и оставлю время для того, чтобы другие могли получить реальный доступ ко мне.

— Я буду ломать барьеры.

— Я попытаюсь положить конец синдрому «не в нашей компетенции» и поощрять свободный поток информации внутри ведомства и по иерархической лестнице.

— Когда мне звонят, я буду отвечать на звонки сам...

Ну, буду отвечать на них чаще.

— Я улучшу свои профессиональные навыки.

— Я перестану быть выбоиной на информационном шоссе.

— Я не позволю себе стать одним из этих старикашек, которые хвастаются, что не умеют обращаться с техникой современного бизнеса.

— Я буду лезть из кожи вон, пытаюсь разобраться в компьютерах и коммуникационном оборудовании. В двадцать первом веке нельзя быть компьютерно безграмотным.

— Я улучшу свои навыки чтения.

К сожалению, моя способность к чтению замедлилась за эти годы, и мне приходится затрачивать больше времени, чтобы перевернуть меньше. Я пойду на курсы быстрого чтения. Не надо читать то, что просто подтверждает мои существующие предубеждения, — я буду находить материал, который ознакомит меня с новыми идеями и размышлениями.

— Я не стану тратить впустую так много времени.

Когда еду куда-то, я буду больше читать и слушать кассеты, которые помогут мне улучшить мои навыки и расширить мой кругозор.

— Я буду регулярно делать зарядку.

Я буду делать ее до тех пор, пока это не войдет в привычку. Я знаю, что физические упражнения не только улучшают здоровье, но и помогают мне поддерживать высокий уровень работоспособности.

— Я буду поощрять риск.

— Я знаю, что многие терпят неудачу от недостатка смелости чаще, чем из-за нововведений.

— Я не буду наказывать или высмеивать тех, кто хотел как лучше, пусть даже получилось как всегда.

— Я люблю свою работу. Я хочу, чтобы другие чувствовали то же в отношении своей, поэтому я попытаюсь сделать работу веселой и увлекательной, а не только тяготиной за умеренную зарплату.

— Я буду стремиться к тому, чтобы только я и никто другой привлекал самых крупных клиентов.

Чтобы этого добиться, надо прежде всего общаться с клиентами так, словно я их самый преданный служащий и консультант, готовый перед ними расстилаться так, чтобы они чувствовали, что моя компания — это фактически ветвь их компании.

— Я позабочусь о росте и улучшении каждого аспекта нашего бизнеса.

— Я хочу, чтобы каждый служащий моей компании знал, что мы открыты для приема на работу 8 дней в неделю, 13 месяцев в году. Я хочу, чтобы они постоянно искали хороших людей, которые могли бы влиться в нашу команду.

— Я буду вносить вклад в общественные заботы.

— Я буду давать. Давать деньги и время. Попробую что-то изменить. Я хочу превратить место, где я живу, в лучшее для всех и для каждого.

— Гоняясь за всемогущим долларом, я не буду пренебрегать своими домашними.

Я никогда не забуду, сколько делают они для того, чтобы поддерживать меня на пике, и приносят больше истинного счастья в мою жизнь, чем любой деловой успех, которого я когда-либо мог бы достичь. Кэрон Эин, Дэвид и Вирджиния, Мими и Лэрри, Джордж и Майкл ждут меня. Я на пути домой...

Мораль Маккея:

*Начните новый год сегодня. И помните:
кто угодно может принять решение, но только некоторые
могут претворить их в жизнь.*

Глава 3. А я-то думал, что продавать конверты тяжело...

Лишь дважды в жизни я хотел быть старше: когда мне было 15, а минимальный возраст для получения водительских прав — 16 лет и когда мне было 59, я бегал марафон и знал, что в следующем году буду относиться к категории 60—64-летних, а не 55—59-летних.

В 1996 году я участвовал в сотом Бостонском марафоне.

На десятой миле я и не думал о том, чтобы стать и минутой старше. Это был мой десятый и самый трудный марафон. На последней миле я догнал своего старого друга Хэла Хигдона, редактора журнала «Мир бегунов». Он почти закончил свой сотый (да-да!) марафон. Сотый Бостонский и его собственный сотый. Физиономия у него была перекошена, и вообще он не слишком хорошо выглядел; я крикнул: «В чем дело?.. Ты должен быть на седьмом небе... они не могут у нас этого отобрать!»

Он сказал, что он раскис на десятой миле, там, где для беговой элиты настоящая гонка даже не началась. И оставшиеся 15 миль он тянул из последних сил. За 25 ярдов до финиша мне пришлось снизить темп, чтобы Билл мог запечатлеть всю картину. Мой приятель по бегу¹, Билл Венмарк, достал фотоаппарат, чтобы сфотографировать, как я пересеку финишную черту. И тут Хигдон, который к этому времени оказался на 5—10 человек

¹ В США принято делить друзей на «друзей по спорту», «друзей по бизнесу», «друзей по хобби» и т.д.

впереди меня, повернулся и крикнул, приложил руки ко рту: «Вот теперь, Харви, будешь знать, как останавливаться, чтобы сфотографироваться». Хэл Хигдон стремился к победе до последней секунды!

По правде говоря, на самом деле марафонцы не соревнуются друг с другом, кроме элиты, конечно. Когда вы бежите с 38 тысячами других людей, какая разница, придете ли вы 8 651-м, 18 651-м или 28 651-м?

Главное, что вы вообще придете...

Единственная вещь, с которой действительно соревнуются бегуны, — голосок внутри, который все громче с каждой милей говорит: «Стой!»

И к сожалению, это знакомый голос. Мы слышим его всю свою жизнь: на работе, в школе, в личных отношениях.

Он говорит, что мы не можем преуспеть.

Мы не можем закончить.

Босс ожидает слишком многого.

Компания слишком требовательна.

Домашнее задание отнимает слишком много времени.

Семья нас недооценивает.

По правде говоря, многие преуспевающие люди не более талантливы, чем неудачники.

Разница между ними лежит в старой аксиоме, что неудачники делать *не любят*.

У преуспевающих людей есть решимость, воля, целеустремленность — двигатель для того, чтобы закончить тяжелую работу.

Зачем бежать марафонскую дистанцию?

Зачем истязать себя, чтобы так и не достичь цели с реальной значимостью, которую вы сами себе ставите, и реальной наградой?

Ответ в самом вопросе: потому что только вы знаете, что это для вас означает, и только вы способны заставить себя сделать это. Ведь когда вы делаете это, то знаете, что для вас нет ничего невозможного. Ни деньги, ни болельщики, ни собственная слава, ни место в анналах истории не пронесут вас все эти мили.

Вы должны сделать это сами.

Ваши шансы на успех в жизни столь же высоки, как и чьи-либо другие.

Не обманывайте себя из страха или предубеждения, что все против вас.

На Бостонском марафоне есть так называемый Склон разбитых сердец — восемнадцатая миля.

Восемнадцатые мили есть в жизни каждого.

Кто-то нагоняет вас в гонке раньше, кто-то позже.

Но где бы вас ни нагнали, вы можете вырваться вперед.

Марафонский бег — это не столько победа над 38 000 других бегунов, сколько победа над собой.

Мораль Маккея:

Чтобы победить, надо преодолеть себя.

Глава 4. Стремление делает ординарное экстраординарным

Я помню, что когда я только начинал, то спрашивал уважаемого коллегу, сколько раз он позвонит возможному клиенту, прежде чем сдать. Он сказал мне: это зависит от того, кто из нас первым умрет.

Стремление — это то, что заставляет нас продолжать. Решительные люди обладают стойкостью и храбростью, чтобы добиваться своего несмотря на критику, насмешки и

неблагоприятные обстоятельства. На самом деле они обычно вдохновляют нас к достижению большего.

Возьмем Сильвестра Сталлоне и его феноменальный успех. В детстве отец часто поколачивал будущего кумира, называл его дубиной стоеросовой. Парень рос одиноким и забитым. Он сменил множество школ. Советник Дрегсэльского университета сказал юноше, что по результатам тестирования его способностей ему следовало бы выбрать карьеру монтера. Он же выбрал карьеру актера, но ненормальная жизнь вела к одному провалу за другим. Но Сталлоне продолжал настойчиво изучать выбранное ремесло и использовал свою неудачу, чтобы попробовать писать. Увидев бой Мухаммеда Али против Чака Вепнера, малоизвестного бойца, который вдруг смог одолеть великого чемпиона, Сталлоне вдохновенно, за четыре дня, написал сценарий «Рокки». Как сказал Винс Ломбарди, неважно, падаете ли вы, главное — встанете ли вы снова. Ко времени «Рокки-5» Сталлоне стал чемпионом...

Настойчивость.

Генерал Грант был ровно столь же решителен, как и многие герои до и после него, но президент Линкольн считал его незаменимым. После сокрушительного поражения Гранта при Шайло почти каждая газета в Соединенных Штатах требовала его отставки. Друзья Линкольна умоляли его передать командование в другие руки. Но Линкольн сказал: «Я не могу обойтись без этого человека, он в самом деле сражается. У него бульдожья хватка, и если он впивается во что-то зубами, из них невозможно вырваться».

Или взять хотя бы мать Терезу. Обыкновенная монахиня привлекла внимание всего мира к тяжелой доле бедняков всего-то с помощью своей тихой настойчивости и последовательного стремления.

Корни стремлений президента Теодора Рузвельта берут начало от его детской болезни. Тяжелая астма не давала ему играть, как другие дети; лежа в кровати и задыхаясь, несчастный мальчик боялся уснуть из страха, что больше не проснется. Но Рузвельт был настойчив в стремлении стать сильным умственно и физически. Его желание стать самостоятельным давало ему силы во время ежедневных упражнений и занятий атлетизмом. Он стал страстным книголюбом и поглощал книги по всем отраслям знаний. Будучи студентом Гарварда, Рузвельт стал известен своей энергией и энтузиазмом.

Тысячи деловых начинаний, которые, по статистике, должны потерпеть неудачу, успешны сегодня из-за настойчивости их владельцев.

- За первых три года в автобизнесе Генри Форд обанкротился дважды;
- Компания «Кока-кола» в первый год продала только 400 бутылок своей продукции;
- Компьютер «Эппл» был отклонен «Хьюлетт-Паккардом» и Атари;
- Изобретатель Честер Карлсон слонялся по улицам многие годы, прежде чем мог найти спонсора для разработки его ксерокса.

Сегодня мы живем во времена мгновенного вознаграждения, когда трудно найти признаки терпения и упорства. Мы должны уподобиться молодой выпускнице колледжа, которая решила найти работу в уважаемой компании. Собеседования неизменно завершались отказом, но, несмотря на это, ее решимость помогла достичь цели. Один занятой начальник отдела кадров, заваленный заявлениями, предложил оптимистичной претендентке заглянуть лет через десять. «Пожалуйста, — ответила девушка. — Вам удобно утром или днем?»

Мораль Маккея:

*Будьте, как почтовая марка: как только доберетесь —
прилипните к своей цели так,
чтобы зубами не отодрать.*

Глава 5. Победа

Победить — это значит: 1. Одержать победу над кем-либо или чем-либо; 2. Стать первым в соревновании или гонке; 3. Преуспеть.

Нил Стэйндберг, газетный корреспондент, издал провокационную и забавную книгу «Полная и чрезвычайная неудача: похвальное слово "вечным неудачникам, посредственностям, ничтожествам и полным провалам"». Самый большой ее раздел о национальном увлечении, игре: «произнеси слово», «институционализированном провале», «сущности бед американской системы образования». 60 страниц посвящены разгрому этой игры. Автору есть что сказать об этой проблеме. С одной стороны, несмотря на бесконечные заверения взрослых о том, что все девять миллионов ее участников — победители, Стэйндберг считает 8 999 999 проигравшими. Некоторые из них плачут, когда составляют слово неправильно, или выплескивают свое негодование, колотя грушу, которая заботливо предусмотрена в комнате отдыха сразу за кулисами.

«Я пытался, но так и не смог найти хоть какое-то значение, какую-то пользу в этой бесполезной трате усилий», — сокрушается Стэйндберг. В конце концов, кому нужны все эти «Лододендроны» и «Метемпсихозы»?! Лучше пиликать скрипичные гаммы, а когда припечет, посмотреть в словаре. Цель соревнования — не выявить лучшего, а затащить детей во взрослый мир механического изучения, в соревнования головорезов ради унижительного поражения и/или (8 999 999 против 1) бессмысленной победы. И все хлопоты только ради того в сущности, чтобы назвать вслух имя победителя. По сути, это тупик.

Впрочем, давайте посмотрим, выдержат ли подобную критику другие детские соревнования. Недавно я смотрел прямой репортаж с Олимпийских игр для детей-инвалидов.

Физически и умственно ущербные мальчики и девочки со всего мира собираются и участвуют в спортивных соревнованиях. Цель соревнований не в том, чтобы выявить лучшего спортсмена. Ни один из участников не установит никаких мировых рекордов. Их спортивные достижения можно рассматривать как, по существу, бессмысленные. Но в ребятах горит дух спорта: главное не победа, а участие.

Стоит ли им прислушаться к совету Стэйндберга и заняться чем-нибудь более полезным, хотя бы той же игрой на скрипке? Должны ли они развивать навыки, с тем чтобы у них было больше шансов прийти первым?

Нет.

Первое определение победы — не «закончить первым», а «одержать победу».

Это, конечно же, может значить «заканчивать первым», но с тем же успехом может значить:

- принимать участие,
- получать удовольствие,
- ставить цель,
- пытаться,
- получать поддержку своих друзей и семьи,
- сделать все, что можешь,
- быть приглашенным в круг равных и научиться понимать, что с каждым нужно считаться,
- приносить личную жертву,
- испытывать боль, неудачи, поражения, но не бояться разочарования,
- испытать свои способности,
- выступать перед людьми, заводить новых друзей,
- пробиваться на новый уровень,
- путешествовать,
- поддерживать других,
- делиться опытом,
- слышать аплодисменты.

Все это одинаково важные элементы победы. Возможно, нам легче их увидеть, когда в

дело вовлечены физически недоразвитые дети, чем дети, способные проговорить по буквам мудреные словечки.

Дело в том (и это очевидно), что юные участники Олимпийских игр для инвалидов получают шанс своей жизни. Основная физическая опасность в этих играх — вездесущая возможность быть до смерти задушенным в объятиях. Что же касается состязаний в произнесении заковыристых словечек, Стэйндберг подчеркивает: «Игра "Произнеси слово" как символ американской мечты сохраняет свою привлекательность. Целую четверть участников составляют выходцы из этнических семей-иммигрантов... китайцы, корейцы, тайцы, камбоджийцы, латиноамериканцы, индийцы. Они — те самые «пришельцы», которые превосходят по знаниям других в школах по всей стране. Их семьи прививают им жесткую установку на успех и любовь к образованию, так часто исчезающие в тех, кто здесь уже достаточно долго, так что даже порой они пускают это на самотек».

Полный и чрезвычайный провал? Стэйндберг знает лучше, как обстоят дела в действительности, знают это и юные спортсмены-инвалиды. Они, похоже, твердо убеждены в правильности того, что они делают, и знают, в чем именно настоящая победа.

Мораль Маккея:

Гораздо важнее победить, а не прийти к финишу первым.

Глава 6. Доверяйте себе

Ирвин Джекобс окончил среднюю школу в «пограничном» районе города, где жили как работающие люди, так и те, кто не мог получить приличной работы. Джекобс не любил школу. У него были другие планы. После настоятельных увещеваний отца Джекобс согласился поступить в университет штата Миннесота. Отец сказал: «Ирвин, просто попробуй. Если решишь, что это не твое, неволить тебя не стану».

Ирвин попробовал. Вероятно, это была его не лучшая попытка. Он бросил университет... на следующий день. После этого он купил немного спортивного снаряжения — необычных удочек и лыж, по всей видимости, на распродаже. Он перепродал вдесятеро дороже, чем заплатил. По мнению Ирвина Джекобса, это было лучше, чем провести день в университете. На этом учение для него закончилось.

Насколько мне известно, у Джекобса нет собственной удочки, но у него есть парочка компаний по производству рыбацких суден и других лодок и другие компании - общей стоимостью более 250 млн долларов.

Также есть Билл Гейтс. Если вы слышали о нем, возможно, вы захотите пойти по стопам Джекобса. Гейтс в двадцать лет бросил Гарвард и открыл дело в своем гараже. Он назвал его «Майкрософт». А сейчас он самый богатый человек в США, если не во всем мире, его состояние измеряется десятками миллиардов долларов.

Я люблю подобные истории, и не я один. Это феномен американской жизни: мы подозрительны к интеллекту. Мы все любим слышать о людях, которые посредственно учились в школе, а потом достигали колоссального успеха. Мы любим их почти так же, как страшилки о героях-старшекласниках, которые потерпели сокрушительное поражение. Почему?

Потому что среди нас больше посредственностей, чем умников.

А еще надо учесть, что школьные годы — время максимальной ненадежности. В обществе посредственностей весьма отчетливо ощущаешь различие отношений к себе и к другим; и далеко не всем дано выработать защитную оболочку, от которой отскакивают стрелы зависти.

Популярность теории «умный — это дурак» понятна, только не надо путать историй

успеха типа Ирвина Джекобса — Билла Гейтса с верой, что быть невежественным *выгодно*. Эти ребята на самом деле очень-очень умные, но они умные по-другому. Они доверяли себе. Они изучали то, что имело значение для них, и полностью игнорировали все остальное. Немногие из нас имеют такую уверенность в себе. Школа никак не привлекала бедное дитя, которое могло удвоить свой капитал за ночь, торгуя удочками. Это ничуть не делает его глупым, а лишь намного более уверенным в собственных талантах, чем все мы. Посмотрите-ка на своих одноклассников. Кем стали хорошие атлеты и ученики, староста класса и зубрилки-«ботаники»? Я предполагаю, что они смогли превратить свой успех в школе в успех в карьере. Не то чтобы предметы, которые мы изучали в школе, пригодятся в работе. Немногие из нас имеют возможность использовать немецкий, который учили в школе, или рассекать лягушек в повседневной жизни. Школа, конечно же, учит. Но учит вырабатывать *систему*, учит самодисциплине, учит иметь дело с другими людьми, учит прислушиваться, помогает узнать, что вам нравится делать, а что нет, в чем вы преуспеваете, а что вы делаете просто ужасно.

Иногда нелады в семье или неприятности в школе были главными факторами, удерживающими нас от академических успехов. Но иногда, для Ирвинов Джекобсов и Биллов Гейтсов, школа не выдвигает реальных задач, которые становились бы для них важнейшими.

У Джекобса и Гейтса — особенный талант. Они верят в себя. Они верят в себя так сильно, что для них школа была барьером, удерживающим их от мечты, вместо того чтобы готовить к реальной жизни. Они были правы. Для них школа была повинностью. А повинность по-настоящему никогда не становится работой. Однако же далеко не все и всегда выходило так хорошо для некоторых безразличных студентов.

Джордж Армстронг Кейсер, который вел Седьмую кавалерию в битве при Литтл-Биг Хорн, был одним из худших выпускников Вест-Пойнта.

Мораль Маккея:

По-настоящему лишь то работа в чем мы не преуспеваем.

Глава 7. Берите пример с моих родителей: никогда не переставайте учиться

Если с самого начала вы боитесь потерпеть неудачу, то вы никогда не преуспеете.

Одна из самых важных вещей, которую родители сделали для меня, было поощрение всех моих амбиций, даже если они казались недостижимыми. Отец с матерью слушали о моих мечтах стать чемпионом по гольфу или профессиональным баскетболистом, поддерживали их морально, а также, что еще важнее, материально. Они заставили мечты казаться более достижимыми, давая мне уроки гольфа и баскетбола.

Я не думаю, что мои старики давали мне эти уроки, потому что разделяли мое желание стать новым Беном Хоганом или Джорджем Найкеном. Они делали это, чтобы я мог понять, как стать наилучшим Харви Маккеем.

С семи или восьми лет мне давали уроки бокса, танцев, плавания, катания на коньках, лыжного спорта, тенниса, бейсбола, настольного тенниса и боулинга в дополнение к гольфу и баскетболу. Я также получал помощь от специалистов по ораторскому искусству, игре на фортепьяно и письму. Я не сомневаюсь, что, если бы я проявил интерес к карточным фокусам, подводному плаванию или астрономии, мне нашли бы такого преподавателя.

Да, мне повезло с родителями, но я вижу множество пап и мам, которые следят за тем, чтобы их дети попали в скауты, Младшую лигу и общественные программы, основываясь на тех же серьезных причинах, что и мои родители: дать своим детям знания и выработать в них

привычку учиться.

Сегодня оснований учиться больше, чем когда-либо. Поскольку количество информации в мире удваивается приблизительно каждые пять лет, требуется постоянно увеличивать темп только для того, чтобы удержаться на плаву. Кроме того, компании сокращают штаты, пытаясь сделать столько же, и даже больше, с меньшим количеством людей. Чем больше у вас талантов, тем больше вы ценитесь. И наконец, если вы хотите привлечь и сохранить в большей степени образованных, умных, требовательных и утонченных клиентов/потребителей, вы должны быть так же умны, как и они. Вот почему поддержка моих родителей оказалась такой ценной. Некоторые из уроков, которые они поощряли, обострили мои врожденные умения. Некоторые развили способности, которые могли бы так и остаться под спудом. А также они научили меня наслаждаться учебой как таковой.

Я узнал, что это за удовольствие, когда тебя принимают всерьез!

Любой стоящий тренер вносит эмоциональный и психологический вклад в своих игроков, что часто столь же важно, как и сама игра. Нет ничего важнее для становления личности, ничего, столь манящего и вдохновляющего для ребенка, чем обращение с ним как со взрослым, подчеркивание, что все, что он делает, действительно важно.

Я узнал: что бы вы ни делали, намного приятней, если вы делаете это хорошо.

Приятно выйти на поле для гольфа и ударить по мячу. Но намного приятнее ударить по нему, чтобы он полетел именно туда, куда вы хотите. То, что я узнал тогда, я помню до сих пор. Сорок лет назад я взял как минимум сотню уроков гольфа у лучшего в штате Миннесота профессионального игрока, Леса Болстада. Я все еще обращаюсь к своим давнишним заметкам, и они продолжают повышать мои знания игры и удовольствие от нее.

Я узнал, как много удовольствия можно получить от работы.

Кажется, многие молодые люди думают, что, как только ты покинешь школу и войдешь в мир работы, твой горизонт станет узким и мрачным; но, работая с профессионалами в любой сфере и наблюдая, как сильно им нравится то, что они делают, можно увидеть, как действительно стоит прожить жизнь.

И самое главное: я научился не бояться пробовать что-то новое.

Естественно, я не был одинаково компетентен во всем, что я пробовал, но я осознавал мою способность *входить* во что угодно. Одна из моих подруг сказала как-то мне, что в колледже она боялась записаться на курс истории искусства из-за лабораторных требований, а ведь художественные способности ими не предусматривались — вам нужно было только вырезать и наклеивать. Смысл в том, что вы узнали бы что-нибудь о картинах Мане и Мондриана сами, перебирая репродукции, но моя приятельница не могла набраться храбрости, чтобы пройти этот курс. Она боялась потерпеть неудачу. Это самое большое препятствие из всех.

Мораль Маккея:

*Поступайте подобно черепахе:
если бы она не высовывала голову наружу,
она бы не сдвинулась с места.*

Глава 8. Все приходят к тому, кто к этому стремится

Уилл Роджерс однажды сказал: «Даже если вы находитесь на правильном пути, вас опередят, если вы там будете просто сидеть».

Знание лишь только тогда полезно, когда применимо к действию. Вы не можете просто сидеть и ждать вашего корабля. Вам придется плыть к нему, до того как пирс развалится.

Мы можем многому научиться у насекомых. Взгляните на пчелку. Она облетит 25

клеверных головок, чтобы сделать капельку меда. Пчелке придется совершить 25 000 полетов, чтобы произвести всего один фунт меда. Муравьи тоже замечательные существа. Но не из-за их роста, а из-за их упорной и неустанной работы для своих колоний.

Лиллиан Вернон, которая была моим другом многие годы, сразу после замужества, когда приходилось всюду искать дополнительный доход для молодой семьи, потратила 2000 долларов своего приданого на рекламу сумочек и поясов с монограммами в журнале *Seventeen*. Реклама сработала, заказы все прибывали и прибывали, бизнес процветал, и сегодня ежегодные продажи ее компании, Корпорации Лиллиан Вернон, составляют 240 млн долларов, и ежедневно в разгар сезона выполняется около 50 000 заказов.

У Тэди и Дороти Хастед в 1931 году также была мечта: открыть аптеку в городе с хорошей школой, католической церковью и врачом. Они выбрали Уолл, штат Южная Дакота, пропыленный захолустный городишко. Долгий год, в течение которого в их аптеку заглянули лишь несколько покупателей, заставил их провести серьезное психологическое изыскание. Им пришла в голову идея привлечь изнывающих от жары горожан, и они развесили по всей округе объявления: «Бесплатная ледяная вода в аптеке Уолл». Объявления вскоре стали популярным новшеством и распространялись все дальше и дальше. Сейчас рекламные щиты «аптеки Уолл» можно увидеть по всему миру, от Кореи до Северного полюса. В разгар сезона от четырех до шести тысяч человек ежедневно посещают аптеки Уолл.

Не нужно быть знаменитостью или исполнительным директором огромной корпорации, чтобы иметь идею и претворять ее в жизнь.

Один из лучших афоризмов с голубого экрана о важности действия принадлежал Йоде, наставнику джедаев в продолжении «Звездных войн» — фильме «Империя наносит ответный удар». «Люк, попытки не существуют, — сказал Йода Люку Скайджеру, — либо ты делаешь это, либо нет».

Вот сценарий, который, возможно, вы наблюдали на работе:

Жили-были четыре человека: Некто, Кто-то, Имярек и Никто. Должна была быть сделана важная работа, и Некто был уверен, что Кто-то ее сделает. Имярек мог сделать ее, но Никто не делал. Кто-то рассердился, ведь это была работа Некто. А Некто думал, что Имярек мог сделать ее и что Кто-то ее выполнит. Но Никто не понял, что Некто думал, что Кто-то выполнит работу. Кончилось все тем, что Некто обвинял Кого-то, в то время как Никто не делал того, что мог сделать Имярек.

Будьте кем-то, кто заставит дела идти. Как? Как в рекламе Nike: «Просто делай это».

Мораль Маккея:

*Идеи без действия — это как если нарядиться,
когда тебе некуда пойти.*

Зарабатывая марку одобрения

Глава 9. Отец жениха

Мой сын Дэвид — режиссер. Как всякий нормальный отец, я пытался продать ему идею для фильма, но он и слушать не захотел.

«Пап, твое дело — конверты, — говорит он. — Мое дело — кино. Я пытаюсь вмешиваться в твой # 10? Говорю ли я тебе, какой вид клея на оборотах конверта вкусней?»

«Это так, — говорю я. — Но у меня просто потрясающая идея!»

«Пап, сделай одолжение, ладно? Отвези ее на MGM».

Как змеиный укус... Чего он не знает, так это того, что я уже был на MGM, и им она тоже не понравилась.

Может, понравится вам.

Нынче век политической корректности, чувствительности и равного обращения, так? Хорошо, у нас уже был «Отец невесты» и даже «Отец невесты-II», а как насчет «Отца жениха»?

Когда мой сын Дэвид пару лет назад пошел к алтарю и я увидел некоторых его друзей впервые за десять лет, меня озарило вдохновение...

Сцена 1.

Общий план океанских волн, мягко набегающих на берег в прекрасный калифорнийский день. Камера движется вверх и вдоль береговой линии, показывая угоды элегантного отеля с видом на океан, куда собираются гости на прощальную холостяцкую вечеринку.

Камера выхватывает группу приятелей жениха, смеющихся и подкалывающих друг друга на этой предсвадебной вечеринке.

Камера приостанавливается на Билле Гейтсе.

Был ли это просто день плохих причесок или Билли просто помешан на пышных волосах?

Билли засучивает рукава смокинга, показывает восхищенной публике татуировки.

Съемка: мизансцена, в которой мать и отец жениха (супруги Маккей) реагируют на Билли, притворяясь, что никак не реагируют. В кадре — Билли, давящийся смехом от реакции (якобы отсутствия таковой) отца и матери жениха.

Затемнение.

Сцена 2. (Ретроспекция, 8 лет раньше)

Устанавливающийся кадр на производственной компании средних размеров. Надпись на крыше «Корпорация Maskey Envelope».

Наводка на дверь личного офиса.

Надпись на двери: Харви Маккей.

Срез на офис. Там и сям разбросаны кучи бумаг. Большие стопки журналов или даже книг — везде.

Крупный план книги — мы видим название: «Как поплавать с акулами и не быть съеденным живьем», бестселлер Харви Маккея.

Маккей сидит за столом напротив возбужденного молодого человека.

Это Билли! Билли одет так, как ожидалось бы от молодого человека, когда обращается к старому ворчуну, которого, как предполагается, хлебом не корми, только спроси у него совета относительно карьеры. Маккей в ударе, он извергает афоризмы.

«Ройте колодец, перед тем как споткнетесь, — говорит Маккей. — Ох, подожди-ка, это не то...»

Когда Билли удастся вставить слово в ответ, он сообщает, что провел пять лет в университете штата и получил несколько кредитов, но не степень в колледже. Скромный недостаток вынудил его открыть еще школьником прямо в своем гараже мастерскую по ремонту велосипедов. Последняя его работа — помощник официанта. Рассказывая все это, он становится менее нервным. Он чрезвычайно приятный молодой человек, преисполненный энтузиазма, с энергией и воображением.

«Вы никогда не почувствуете жажду идя спиной, — говорит Маккей и спохватывается. — Это тоже неправильно... М-м-м... чем ты увлекаешься, Билли?»

«Я люблю виндсерфинг, музыку, люблю продавать вещи, бродить по сети...»

«Где бродить?»

«Лазить по сети. Мне, кстати, кажется, что в этом есть потенциал», — говорит Билли.

Маккей крупным планом. Он, кажется, абсолютно сбит с толку. «Бродить... Потенциал...»

Быстрый переход: Сцена 3. (Настоящее)

Наезд на обложку журнала «Форчун». Страницы перелистываются до фотографии Билли с нормальными волосами, но еще не до конца расставшегося с хиповым имиджем. Он одет в потертые джинсы, темные ботинки и то, что, вероятно, является сорокадолларовой футболкой. Под полноформатной фотографией можно прочесть подпись: «Билли Йейтс, 32 года, президент Zoom Software, Inc., Юджин, Орегона. Предполагаемые доходы Zoom в 1999 году: 60 000 000 долларов. Цена на акции Zoom в 1998 году поднялась на 600% и продолжает расти как на дрожжах. Сегодня Билли мог бы запросто купить 20 таких же ресторанов, как тот, где он когда-то работал».

Быстрый переход: **Сцена 4.** (*Не слишком отдаленное будущее*)

Общий план большой производственной фирмы. Надпись на крыше: Zoom Software, Inc. Быстрый переход к павильонной съемке в двери частного офиса. Надпись на двери: «Билли».

Быстрый переход к офису. Очень чисто, очень современно, и везде светятся компьютерные экраны. Билли сидит за столом в повседневной одежде. Пожилой джентльмен в деловом костюме сидит напротив него. Это Маккей!

«Ну, Харви, — говорит Билли, — чем могу быть вам полезен?»

Кажется, Маккей очень сконцентрирован.

«Вы никогда не споткнетесь, когда идете спиной вперед», — говорит Маккей.

«Верно, — говорит Билли. — Прекрасный совет!»

«Ройте колодец до того, как почувствуете жажду!» — торжествующе говорит Маккей.

«Изумительно, — отвечает Билли. — Какое мудрое наставление. У меня тоже есть совет для вас».

«Какой?» — спрашивает Маккей.

«Конверты, конверты, — говорит Билли. — Надо использовать конверт лишь однажды, а затем непременно его выбросить».

Маккей хмурит брови, но постепенно его лицо проясняется, и широкая улыбка расплывается до ушей.

Стоп-кадр.

Конец.

Титры.

Мораль Маккея:

*Одежда не делает человека. Человек делает человека.
Добро пожаловать в новое тысячелетие.
(Дэвид, уверяю тебя, этот фильм будет круче, чем «Титаник»).*

Глава 10. Если это галстук, вы проиграли

Мои дети не голосуют так, как я хочу, не считают мои шутки смешными, не любят такую же музыку, как и я, но, по крайней мере, они научились не дарить мне галстуки.

Вы тоже можете научиться.

Многие годы всякий раз, когда вопрос об общем имидже компании вставал на совещаниях по продаже, я просил, умолял, кричал...

Не будьте скучны!

Не будьте предсказуемы!

Будьте разными!

Однажды Тед Коппел прибыл в университет штата Миннесота, чтобы выступить на ежегодной встрече ассоциации выпускников. Для меня было волнующим представить его. Я заранее узнал, что он был страстным теннисистом, и мы немного поиграли в теннис перед

его выступлением. После того как оно закончилось, я хотел поблагодарить его. Я знал, что, если я напишу ему стандартную записку, она затеряется, поэтому я отправил ему гигантскую ракетку и теннисный мячик размером с арбуз с таким вот посланием:

Шлю это все звезде *Найтлайн*,
Помочь улучшить свой сайтлайн.
Шар подработай и стукни метко, —
Не проиграешь с такой ракеткой.

Через 48 часов я получил ответ:

Дорогой Харви,
Есть *класс* — так можешь показать,
Тем более в своих пенатах.
Но для чего же рисковать,
С опасностью все потерять,
Подделываясь под поэта?

Он подписал это «6—0, 6—0, 6—0. Ракетка и шар классные. Спасибо за все».

Кстати, Коппел дал очень лестную оценку моей первой книге «Как плавать с акулами и не быть съеденным живьем» — в известной мере благодаря этому забавному подарку. Как бы там ни было, его оценка на суперобложке была первой важной оценкой, которую я получил и, безусловно, стала первым толчком к невероятному успеху книги. Я благодарен ему до конца жизни.

Лучшее время для творческого подхода — когда он менее всего ожидается. Открытки на День благодарения обладают большей эффективностью, чем рождественские, потому что они выгодно отличаются от других. Один из наших менеджеров по продажам узнал, что в этот день у нашего клиента родился сынишка. За пару часов он доставил им домой игрушку... для двухлетней сестренки новорожденного, зная, что ей могло понадобиться внимание.

Когда кто-то лежит в больнице и потому особенно нуждается во внимании, мы посылаем яркие красные шары такие большие, что они с трудом проходят в дверь комнаты. Наполненные гелием и с корзиной, полной всякой всячины, эти монстры становятся притчей во языцех в больнице.

Отличное время проявить свое воображение — установление деловых отношений с новым партнером, когда вы начали сотрудничество и хотите выразить вашу благодарность. Забудьте о стандартных письмах от президента компании. Почему бы не попробовать то, что мы делаем в *Maskay Envelope*? В течение 24 часов после получения первого нового заказа мы устраиваем доставку 30—40-футовой телеграммы, в которой говорим: «Спасибо» на 15 различных языках. Поверьте, такая вот телеграмма пойдет на доску объявлений, а не в мусорную корзину, как стереотипные письма.

Подарок от компании завернут в концепцию: держаться ближе к своим клиентам. Чтобы верно все сделать, необходимо знать, что клиент — живой, дышащий человек, со своими симпатиями и антипатиями, интересами, семьей, «происхождением»; знать, чтобы ошеломить его, когда придет посылка с сувениром.

К сожалению, 99 процентов из нас думают, что, для того чтобы подарок оценили, он должен быть дорогим. Подарок, который показывает, что вы постарались привлечь внимание и лично интересуетесь вашим клиентом, говорит много больше, чем денежные знаки. Это может быть простая открытка с благодарностью за их дружбу и постоянные закупки вместе с маленьким образцом вашей продукции. Например, издатель может послать брошюры, винодел — бутылку вина, и я даже знаю компанию такси, которая посылает книжки с купонами.

Вы бухгалтер? Отправьте ручку с названием фирмы, чтобы составлять список того, что облагается налогом. Вы биржевой брокер? Пришлите папку. Вам не обязательно подражать режиссеру «Смертельного оружия», Ричарду Доннеру, который пару лет назад подарил продюсеру Джейлу Сильверу выполненную на заказ машинку для пейнтбола. Она стояла

\$50 000 и была запрограммирована выкрикивать непристойности и передавать приветы и сообщения от Деми Мур и Арнольда Шварценеггера.

К примеру, возьмите две довольно избитые идеи: а) конфеты, б) ваш логотип — и объедините их. Пару лет назад компания сотовой связи Bell South рассылала мобильные телефоны, сделанные из шоколада, с выдавленным на них логотипом компании. Они не очень хорошо работали, но вкус имели отличный. Вот еще один способ превратить бизнес из рутины в нечто яркое и нарядное.

В вашем подарочном списке попадают и люди, выросшие в других штатах. У каждого штата свои гастрономические особенности и вкусы. Отправьте им что-то с их родины.

Барри Шлехтер из Форт-Уорта посылает «паек для техасца в изгнании» своим приятелям из Техаса, которые оттуда уже уехали.

Много лет назад у меня был клиент, который жил исключительно гольфом. Он не только» часами играл в гольф, но, казалось, что у него нет никакой другой одежды, кроме костюмов для гольфа, и единственная одежда, и единственные шутки, которые он знал, тоже были о гольфе. Его кумиром был Арнольд Палмер. Я тоже играю в гольф, но Арнольда Палмера я знаю не больше, чем Арнольда Шварценеггера. Но все-таки когда Палмер написал книгу, я сломал компьютер, умоляя одного друга связаться со вторым другом, чтобы тот связался с третьим другом, чтобы тот связался со своим другом, который знал Палмера, и попросил звезду лично написать пару строк «от Арнольда Палмера моему хорошему другу Джо Дафферу». В течение 15 лет Джо все уши прожужжал о том, что он на дружеской ноге с самим Арнольдом Палмером, и в течение 15 лет мне поступали от его фирмы заказы на конверты.

Мы тут не о ракетостроении говорим. Это все на уровне здравого смысла. Все мы можем создать свою собственную систему связи с клиентурой.

Запишите:

Дни рождения, юбилеи, имена детей, даты их выпускных, интересы, членства и многое другое.

Это — первый шаг.

Шаг второй — использовать все это с фантазией.

Шаг третий — достать книжку заказов.

Мораль Маккея:

*Если вы можете творить,
нужно это показать.
Если у вас есть класс,
дайте об этом знать.
Ничто не вызовет такого возмущения,
как всякое отсутствие воображения.*

Глава 11. Необходима помощь

Все, кто когда-либо служил в армии, могут без труда вспомнить вариации на тему: «Значит, так. Мне нужны добровольцы помыть носовой отсек, выдраить палубу и почистить картошку. Это, значит, ты, ты и ты».

Понятно, почему подобный опыт, возможно, заставляет многих из нас робеть при слове «доброволец». Однако позвольте мне дать совет: ничто вам так не поможет — не говоря о людях, кому поможете вы, — чем вы сами, став активным добровольцем сообщества.

Когда мне было 20, мой отец считал важным сказать мне, что, по его мнению, четвертая часть моей жизни должна быть посвящена добровольной работе. И я следовал его совету, много лет добровольно участвуя в различных акциях: от игры на подмостках

Оркестра Миннесоты и Театра Гутри до сбора денег для отправки оркестра университета штата Миннесота с концертами в Китай.

Каждой некоммерческой организации нужны люди, чтобы найти деньги. Сбор средств жизненно необходим. Если вы желаете стать сборщиком средств, вы можете улучшить собственные навыки в двух существенных сферах:

1. Продажа

Если вы хотите научиться продавать, вот как можно начать на основном уровне: попросите у людей денег. Не могу придумать лучшей тренировочной программы по продажам, чем пара дюжин отказов... Ах, вы говорите, что вы адвокат/врач/бухгалтер и вам не нужно ничего продавать? Продолжайте мечтать. Возможно, это было так 20 лет назад, но не сегодня. В моем городе бывшие судьи Федерального суда не выше тех, кто занимается рекламой на телевидении. Вы также сможете увидеть имена докторов на досках объявлений и на бортах автобусов и бухгалтеров, торгующих по мелочам в местных газетах. И то, что истинно здесь, истинно и везде.

2. Налаживание связей

Независимо от того, чем вы зарабатываете на жизнь, вам нужны клиенты. Лучший способ их получить — знать их, а это значит, надо встречать по возможности больше людей. В сборе средств есть приятная вещь: у людей, которых вы встречаете, есть замечательная черта — они обладают деньгами, а люди с деньгами — лучшие клиенты.

Когда я был председателем Американского противоракового общества в штате Миннесота, я вызвался добровольцем объехать за год весь штат и создать 8 информационных противораковых центров. Конечно, все это время со мной были профессиональные медики. Не могу сказать, что эти доктора стали большими генераторами конвертного бизнеса, но после многих лет я все еще могу взять телефон, позвонить любому из них и получить «лучшие в стране» медицинские отзывы, если мне необходимо. Подобные связи стоят много больше всей десятицентовой продукции, имеющейся на складе. Наша страна входит в новую эру, когда необходим волонтаризм. Роль правительства как поставщика социального обеспечения снижается. Увеличивается потребность в добровольцах.

Не нужно иметь скрытый повод, не нужно быть мелким торговцем, как я тут предлагал, чтобы оказаться ценным добровольцем. Некоммерческие организации рады принять добровольцев, которые всего лишь простые милые люди, желающие как-то помочь другим.

Помощь людям дает подъем, подобный эндоморфинному, который вы испытываете при беге и спортивных состязаниях.

Люди, добровольно работающие и регулярно помогающие другим людям, более здраво смотрят на жизнь. Они более удачливые добытчики и утверждают, что стали счастливее. Я видел результаты опросов; все интервьюируемые подчеркивали, что добровольная работа заставила чувствовать себя намного лучше. Я с этим согласен. Одна из моих любимых добровольных организаций — S. C. O. R. E., Корпус обслуживания пенсионеров-руководителей (Service Corps of Retired Executives), 800-634-0245, я стараюсь упомянуть о них в каждой своей книге. По всей стране есть филиалы этой организации, которые обозначены на карте. Их веб-сайт — www.score.org. Ее члены — удалившиеся от дел руководители, которые преуспевали в бизнесе, а теперь консультируют людей с предпринимательскими стремлениями, нуждающихся в некотором руководстве, чтобы составить деловой план и продать свои идеи. Молодой ли, старый ли, профессионал ли, студент или преподаватель, не имеет значения — доброволец. И этим все сказано. И если вы в свое время отдали должное разукрашиванию люков и сбору листьев, гарантирую, вам и такая работа придется по вкусу.

Мораль Маккея:

Лучший способ помочь себе в том, чтобы помочь другим.

Глава 12. Посредник

Если вы священник, то ваш фирменный знак — ваша воскресная проповедь. Это — часть работы, которая больше всего на виду. Это — и самая забавная ее часть.

Однако для успешного проповедования нужно намного больше, чем выступление перед аудиторией. Существует масса преуспевающих священников, не таких как Билли Сандэй, не просто краснобаев за кафедрой. Они популярны среди своих прихожан, потому что никогда не пренебрегают множеством мелких будничных дел, таких как встречи комитета, уроки Библии и посещение больниц.

Никакая часть работы не может создать такую преданность и стабильность, как посещения, а уж в возможностях тут никогда не бывает недостатка. В каждом приходе есть свои престарелые и больные прихожане. Прихожанам очень трудно голосовать против человека, который был вместе с ними у постели умирающего отца или который держал их за руку и молился вместе с ними перед тяжелой операцией. Неудивительно, что прихожане склонны ценить такие моменты больше, чем пламенные проповеди.

Ричард Кливуортерс был пастором в Четвертой баптистской церкви в Миннеаполисе. Доктор Кливуортерс не отказывался от своих теологических воззрений ради чьего-то одобрения. Он покинул Консервативных баптистов, потому что они, по его мнению, были слишком либеральны (это Консервативные баптисты!). Несмотря на его бескомпромиссность в теологических вопросах, его приход был огромен. Кливуортерс управлял большой церковью, частной школой (от детского сада до восьмого класса), семинарией и радиостанцией.

Работы — выше крыши, однако он находил время, чтобы забежать в больницу. Каждый день. Все дежурные в больницах знали его и позволяли ему просмотреть список новых пациентов, и если имя звучало хоть немного знакомо, Кливуортерс заходил к ним. Один из моих друзей поведал мне: «Мы никогда не были постоянными прихожанами в его церкви, Харви, но все же он навещал мою жену, когда она попадала в больницу. Наш же пастор делал это крайне редко». Неудивительно, что доктор Кливуортерс был пастором в Четвертой баптистской почти полвека...

Политики любят быть в центре внимания даже больше, чем священники.

Речи, награды, интервью, освещение в СМИ — все это очень впечатляюще, но время от времени появляются политики, которые заставляют вас задаться вопросом: а как же это могли его выбрать в наш век телевидения? Он никогда не произносит речей, никогда не спонсирует важные законодательства, никакой харизмы, отвратительная прическа — однако, кажется, он был популярен всегда. Я бы побился об заклад, что этот парень много работает на избирательной службе, платит за парковку избирателей из собственного кармана и не забывает дать рассерженному избирателю знать, что он об этом позаботился. Я знаю одну преуспевающую агентессу по недвижимости, которая благодаря подобной привычке оставила конкурентов далеко позади. Она взяла себе за правило каждый день устанавливать контакт с кем-то из бывших клиентов. Это может быть общение по телефону, письмо или личная встреча. И она не успокоится, пока не установит этот контакт.

«Это простая арифметика, — говорит она. — Средний американец переезжает раз в пять лет. Многим людям я уже продала по три дома».

Самое важное в продаже недвижимости — рекомендации. Не теряя связи со своими старыми клиентами, она получает массу дополнительных клиентов от людей, с которыми раньше имела дело. Сейчас она получает запросы от детей клиентов, покупающих свои первые дома!

В каждой приличной компании есть кто-то, именуемый посредником. Посредник может достать вам что-то оптом, забрать вашего зятя из тюрьмы под залог посреди ночи или пробить билеты на концерт, распроданные еще за месяц. Высшие руководители понятия не имеют, как он это делает. Да и не хотят знать. Они рады пожинать плоды его трудов. Посредник никогда не бывает на вершине штатного расписания компании, для них не

написаны должностные инструкции. И само название их работы — уже анекдот, но, возможно, это самая необходимая работа в компании.

Мораль Маккея:

Убийцами проблем называют тех, у кого есть тяга к их устранению.

Лезвие

Глава 13. Позаботьтесь об отличиях

Чарльз Уэлгрин, который основал цепь аптек, в 1901 году работал фармацевтом на юге Чикаго. Когда звонил клиент, с тем чтобы пополнить запас лекарств, Уэлгрин, записав необходимую информацию, продолжал разговаривать с абонентом. Через некоторое время клиент говорил: «Одну минуточку, кто-то пришел». И как вы думаете, кто это был? Курьер с пакетом лекарств от Уэлгрин.

У Уэлгрин были и другие творческие идеи по поводу ведения торговли. Он изобрел для аптек фонтан с содовой и буфетную стойку. Благодаря привлекательным новшествам штат Уэлгрин вырос до 94000 служащих, в сети его аптек происходит продаж более чем на 13,4 млрд долларов ежегодно.

Я никогда не устаю твердить о моем друге Доне Боссолде, продавце, который живет во Флориде. Он рассказал мне, что каждый день перед уходом из дому он достает свой кошелек и вытаскивает карточку, на которой написано одно слово: «Удивить». Очевидно, то же самое имел в виду господин Уэлгрин.

История успеха американского бизнеса не всегда состояла исключительно из уменьшения масштабов структурной перестройки. Известна масса случаев, когда умные люди начинают продавать и перепродавать наиболее расхожие продукты и услуги из года в год. Они приобретают своих клиентов, выгодно выделяясь среди своих конкурентов.

Возьмите, к примеру, United Parcel Service. Каждый день каждый водитель грузовика UPS моет свою машину. Разве это помогает доставить посылки быстрее? Конечно же, нет. Но все-таки это говорит о многом. Даже если вы делаете что-то столь же неинтересное, как доставка посылок, то вы можете получать удовлетворение от своей работы, от вашего внешнего вида и от того, что делаете все верно. Если вы удосуживаетесь вымыть свой грузовик каждый день, разве это не значит, что вы удосужитесь обращаться с посылками ваших клиентов должным образом? В статье, напечатанной в журнале Fortune, спрашивается, является ли Херб Келехайр лучшим в Америке президентом компании? «Ответ: Может быть, да, а может быть, и нет; но, конечно же, Келехайр входит в список лучших».

Келехайр — глава авиалиний Southwest; в сущности, авиакомпания — то же самое, что и UPS,— служба доставки товаров, только в этом случае они доставляют людей. Прочие авиалинии не конкурируют на основе обслуживания, они конкурируют на основе *не обслуживания*. Каждая пытается найти способы впихнуть большее количество людей «в трубы», при этом, пытаясь найти новые способы сократить расходы на все то, что способствует хорошему настроению. Одна авиалиния похожа на другую, но Southwest удалось выделиться из толпы — и даже не тем, представьте себе, что у них первоклассная кухня. Питание у Southwest как раз спартанское даже по стандартам авиалиний: орешки и крекеры. У них даже не предусмотрено рассаживание по местам.

Отличие в другом: в общей культуре. Она бы удивила даже моего друга, который начинает свой день с того, что кого-нибудь удивляет. Агенты по продаже билетов поднесут багаж. Пилоты будут проверять билеты. Известно также, что стюардессы нередко

высовываются из отделений для ручной клади. Пассажирам присуждаются призы за самые большие дырки в носках. Вероятнее всего, орешки и крекеры вам подадут с салфетками «Шам де Воль» (Shamu the Whale) и праздничными ленточками. Известно, что сам Келехайр временами заходит в самолет перед вылетом, пожимая руки и раздавая эти самые легендарные орешки. Он разве что не вытворит того, что наделало столько шуму: не появляется, как случилось на производственных совещаниях, наряженный Элвисом Пресли или пасхальным кроликом.

И результат не заставит себя ждать. В прошлом году Southwest завоевала премию министерства транспорта: самое большое количество рейсов, прибывающих вовремя, наилучшее обращение с багажом, наивысшая удовлетворенность клиентов. И в отличие от конкурентов акции Southwest — хорошее капиталовложение, кроме шуток.

И что является тому причиной? Как сказано в Гарвардском исследовании, Southwest «отличается своей концентрацией на обслуживании, действиях, контроле над стоимостью, маркетинге, подготовленном персонале и общей культуре».

Вот опять это слово «отличается». Многие компании выработали некоторые отменные уловки, когда только *начинали*, а потом отказались от усилий. Работникам IBM больше не требуется носить белые рубашки. «Херши» в конце концов начала рекламировать свои товары. Ручки «Паркер» утратили свой отличительный дизайн. Времена меняются, но интересно, что, теряя свои отличительные черты, эти компании теряют кое-что более ценное: особенности, которые отличают их от других.

Мораль Маккея:

Примите лекарства Чарльза Уэлгринга и позаботьтесь об отличиях.

Глава 14. Убийцы творческого потенциала

Хотите знать, как убить творческий потенциал? Сходите на прием. Нет, я не говорю о том, чтобы напиться до положения риз. Я говорю о том, чтобы послушать. Все вечеринки устраиваются для того, чтобы расслабиться, а когда люди расслабляются, они много рассказывают. Большею частью они рассказывают о том, что в их офисе подавляет их: что полностью остановило их творческую инициативу, оставляя их с чувством опустошенности, собственной нереализованности и несущественности. Удивительно, как точно и кратко они вам объяснят, как подвел их босс в тот критический момент, когда они так нуждались в поддержке, чтобы идти вперед. Вы наслушаетесь столько сплетен, сколько не услышишь и за годы. Да, так вот перечислим некоторых убийц творческого потенциала, о которых я слышал на собраниях, конференциях, семинарах, выступлениях и приемах, — высказывания, которые гарантированно убьют в человеке всякую инициативу:

- Это не предусмотрено в бюджете
- Босс никогда на это не пойдет
- Отличная идея, давайте создадим комитет, который будет этим заниматься
- Это никогда не сработает
- Это против нашей политики
- Кто будет этим заниматься?
- Давайте это обдумаем
- Давайте обсудим это в другой раз
- Может быть, оставим эту затею?
- Сейчас это делать уже поздно
- Об этом думать еще рано

- Мы делали это так на протяжении многих лет, и мы все еще получаем от этого прибыль
- Зачем решать проблему, если проблемы нет?
- Мы уже пробовали пять лет назад, но это не сработало
- Это не наш метод
- Подобные идеи стоили вашему предшественнику работы
- На исследование этой идеи уйдет слишком много времени
- Это не моя работа
- Наши конкуренты уже делают это так
- Наши конкуренты это так не делают
- Давайте конкурентам шанс попробовать это первыми и посмотрим, что из этого получится
- Это не входит в мои обязанности
- Если мы это сделаем, они удивятся, почему мы не сделали этого раньше
- Это добавит работы всем остальным
- Звучит хорошо... Давайте обратимся к юристам...

Мораль Маккея:

Трусы умирают тысячу раз. К сожалению, трусы убивают тысячи творческих идей, прежде чем смерть настигает их.

Глава 15. Нечеткая логика

Добро пожаловать в двадцатое столетие, где железные формулы науки продолжают играть в кошки-мышки с концепцией изменения. И начал все это Эйнштейн. Он перевернул физику Ньютона с ног на голову и доказал, что, если вы заберетесь достаточно далеко в космос, пространство изогнется, а законы времени, массы, движения и энергии изменятся.

«Нечеткая логика» является применением этой концепции в машиностроении. Нечеткая логика базируется на принципе: «Наиболее эффективное принятие решения не всегда осуществляется согласно predefined правилам».

Слишком много переменных. Лучшие правила не являются правилами. Они точно не установлены. Они уклончивы. Лучшие решения принимаются в самый последний момент, когда наиболее точно может быть предсказано огромное количество переменных.

Вы можете найти нечеткую логику в работе миникомпьютеров, которые регулируют работу приборов, таких как пылесосы и стиральные машины. Через сенсоры нечеткая логика может регулировать температуру воды и скорость перемешивания в вашей стиральной машине, в зависимости от количества грязи на том, что вы туда закинули.

В каждом из нас есть встроенный сенсор нечеткой логики. Некоторые из них более чувствительны, чем другие. Возьмите, к примеру, бейсбол. Лучшие нападающие — это те, кто способен понять все переменные — вид подачи, ее скорость, расположение мяча — и сделать за доли секунды крошечные окончательные коррекции в своем повороте, чтобы точно ударить по мячу. У остальных 190 нападающих получалось бы намного лучше, если бы они перешли на менее четкую логику.

Если вы менеджер, используете ли вы нечеткую логику или же вы рисуете только по шаблону и никогда не позволяете карандашу выходить за контур? Например, если количество работы в вашем отделе увеличивается или когда вы чувствуете, что боевой дух в ваших людях ослабевает, вы продолжаете вести дела как обычно или же пытаетесь «подзарядить их батарейки»? Если не пытаетесь, если никогда не меняете своей позиции изо дня в день, хорошо ли, плохо ли идут дела, если вы — Каменный истукан, значит, вы не приспособливаетесь к изменению условий. Не используете нечеткую логику или принцип

неопределенности. И результатом этого может стать то, что ваши люди не будут выкладываться на полную катушку.

А если вводится новый порядок и нужно попросить людей делать нечто иначе, помогаете ли вы им приспособиться? Хороший менеджер знает, когда вмешаться и использовать практический подход, а когда перестать.

Занимая высокий пост, используете ли вы нечеткую логику? Способны ли вы передать полномочия принятия решения подчиненным, находящимся на линии огня, или ревностно охраняете свою высокую власть, пока не припекло окончательно?

Даєте ли вы агентам по продаже полномочия устанавливать разумную цену и делать скидки на доставку, чтобы удовлетворить потребности клиента?

Даєте ли вы дизайнерам и инженерам полномочия выбирать компоненты и системы?

Даєте ли вы менеджерам по маркетингу полномочия планировать и осуществлять программы продвижения по службе?

А как насчет других рабочих, которые имеют дело непосредственно с клиентами?

В TGI Fridays поощряется, если официанты и официантки отклоняются от правил и делают все возможное, чтобы угодить клиенту, даже если он заказывает бутерброд с сардинами и приходится бегать в супермаркет за банкой консервов. В других ресторанах дают своим официанткам свободу выбора, чтобы несчастного клиента убажить бесплатным десертом.

«Нечеткая логика» — это лишь милый, может быть, весьма поверхностный способ описания средств, подходящих для принятия более эффективных решений. Помимо установки на соблюдение определенных правил надо включить и право обходить правила, чтобы соответствовать изменению условий. Действовать согласно «нечеткой логике» — значит быть способным идти на уступки, проявлять гибкость.

Сухая логичность — госпожа во владениях мелких умишек. Сейчас мы называем это иначе — микроуправление. Решение каждой проблемы и каждого кризиса записано в книге правил. Но даже из небольших машин была исключена программа несгибаемой логичности. Из вашей системы она тоже должна быть исключена. Измените вашу книгу правил. Усовершенствуйте ее. Сделайте нечеткой.

Мораль Маккея:

Существуют только два правила.

Правило 1: Правила продолжают меняться.

Правило 2: Единственное правило, которое не меняется, — Правило 1.

Глава 16. Успех это подняться выше, чем вы упали

Меня постоянно спрашивают, в чем, по моему мнению, заключается секрет успеха.

Во многих вещах. Но самыми главными, на мой взгляд, являются два убеждения: (а) вы должны быть страстным борцом и (б) страстный борец никогда не сдается.

За эти годы я узнал, что успех в какой-то мере остается даже после того, как все другое уходит.

Если вы приглядитесь к жизненному пути действительно преуспевающих людей, вы увидите, что они допустили много ошибок. Но даже когда их сбивали с ног, они продолжали подниматься, подниматься и подниматься. Как кролик в рекламе батареек «Энерджайзер»: продолжает работать, работать и работать.

Авраам Линкольн потерпел неудачу в бизнесе, проиграл многочисленные выборы, потерял возлюбленную и получил нервный срыв, но не сдался. Он продолжал пытаться и стал, по мнению многих, нашим величайшим президентом.

— Первая книга для детей была отклонена 23 издателями.

- Майкл Джордан был исключен из своей школьной баскетбольной команды.
- Генри Форд потерпел неудачу и разорился пять раз, перед тем как наконец преуспел.
- Франклин Д. Рузвельт был сражен полиомиелитом, но никогда не сдавался.
- Хэлен Келлер, слепоглухонемая, с отличием окончила Рэдклифф-колледж и, не остановившись на этом, стала известным автором и лектором.
- Адам Кларк трудился над комментариями к Священному писанию 40 лет.
- Чтобы создать «Историю упадка и гибели Римской империи», Эдварду Гиббону потребовалось 26 лет кропотливого труда.
- Говорят, что Эрнест Хемингуэй переписывал «Старика и море», перед тем как отдать его на публикацию.
- Ною Вебстеру потребовалось 36 лет, чтобы составить словарь Вебстера.
- Университет Берна отклонил докторскую диссертацию Альберта Эйнштейна, ссылаясь на ее неуместность и неправдоподобность.
- Джони Юнитас был выгнан из «Питтсбург стилерс», но хранил мечту, продолжая работать над техникой и играя в любительский футбол, при этом оставаясь в контакте с каждой командой НФЛ. Наконец ему ответили «Балимор Колтс», и он стал одним из лучших защитников, когда-либо игравших в НФЛ.
- Ричард Хукер проработал 7 лет над юмористическим военным романом «М*А*S*Н», который на пути к всеобщему признанию был отклонен 21 издателем.
- Целых пять лет Чарльз Гудьир тратил свои кровные на испытание и разработку спасательных жилетов, перед тем как преуспел.

Я люблю историю о школьном баскетбольном тренере, который пытался побудить своих игроков продолжать упорно бороться в трудный сезон. После первого круга он встал перед командой и сказал: «Майкл Джордан когда-нибудь сдавался?» Команда отвечала: «Нет!» Он вопил: «А братья Райт? Они когда-нибудь теряли надежду?» «Нет!» — кричала в ответ команда. «А Мухаммед Али когда-нибудь останавливался?» И снова команда орала: «Нет!» «А Элмер Макаллистер когда-нибудь сдавался?»

Последовала долгая пауза. Наконец один игрок осмелился спросить: «Кто такой Элмер Макаллистер? Мы никогда о нем не слышали».

«Конечно, вы никогда о нем не слышали: он сдался», — резко ответил тренер.

Как видите, важно никогда не сдаваться. Я помню молодого жокея, который проиграл свои первые скачки, свои вторые, свои третьи, свой первый десяток, первую двадцатку, потом их стало 200 и даже 250, но наконец Эдди Аркаро выиграл скачки и продолжал их выигрывать, став одним из величайших жокеев всех времен.

Даже Бэйб Рут, которого спортивные историки считают величайшим бейсболистом всех времен, неоднократно терпел неудачу. 1330 раз его усаживали на скамейку запасных.

Сэр Уинстон Черчилль, человек, который никогда в жизни не сдавался из-за поражений и неудач, произнес самое короткое, но самое красноречивое обращение на церемонии вручения дипломов, когда-либо произнесенное. Несмотря на то что когда-то он просидел в восьмом классе три года из-за проблем в изучении английской грамматики, Черчилля попросили выступить с обращением к выпускникам Оксфордского университета. Приблизившись к подиуму со своей легендарной сигарой, тростью и цилиндром, он прокричал: «Никогда не сдавайтесь!» Через несколько секунд он приподнялся на цыпочки и повторил: «Никогда, никогда не сдавайтесь». Затем он сел.

Мораль Маккея:

Великие бойцы — это просто бойцы, которые все же продолжают стрелять в самой безнадежной ситуации.

Избегайте подобного или же его вернут отправителю

Глава 17. Не попадайте в плен к часам

Мы экономим его. Мы урезаем его. Но мы не можем хранить его, погонять его или же, наоборот, замедлять. Оно одно для всех.

Время.

Я научился расписывать свое время в довольно раннем возрасте, везде сопровождая моего отца — корреспондента «Ассошиэйтед Пресс». Он жил сроками. И афоризмами: «Пропустил срок — пропустил заголовок», «Время — удивительная штука. Каждый день вы можете его тратить столько же, сколько и Рокфеллер».

Когда Джек Маккей сказал своему десятилетнему партнеру по рыбалке: «Будь в доках в 02.13», он не преувеличивал. Если этот партнер приходил туда в 02.14, в одной руке держал удочку, а другой махал на прощание. Крутой расклад, приятель, но это действовало.

Первой моей работой после окончания колледжа была работа у «Браун энд Биглоу», V&V. Они делали рекламные новинки, например календари и карты. Я числился в исполнительской программе обучения... и исполнял миссию уборщика на фабрике.

Когда я осознал, что в V&V мне не светит больше, чем махать метлой, я бросил эту работу и нашел вторую и последнюю в моей жизни — продажу конвертов.

Не желая возвращаться к метле, я попросил у отца совета насчет карьеры.

«Чего ты хочешь добиться?» — спросил он.

Я мечтал заработать вдвое больше денег, чем мои товарищи по продаже конвертов заработали в первый год продаж.

«Сколько коммерческих звонков ты думаешь сделать в следующие 12 месяцев?»

Хммм... Конкуренты, равные мне по положению, делали примерно пять звонков в день, и я не видел причин в том, чтобы не делать так же. «Ничего не выйдет», — сказал он. — Делай то, что делают они, и ты будешь получать столько же, сколько и они. Ответ прост. Вычисли, как ты можешь делать 10 звонков в день, и твоя прибыль удвоится».

И мы это вычислили. Мы выработали план игры. Оказалось, что это план жизни.

— Я проследил и узнал, что рабочие часы некоторых покупателей были не обычными, с 9 до 5, как у типичного продавца конвертов. Некоторые приходили в 6 утра. Некоторые работали до 7 вечера. Некоторые приходили в субботу утром. В течение трех часов каждое утро, двух часов каждый вечер и четырех часов в субботу у меня не было конкурентов. Естественно, это стало наиболее продуктивным временем — совсем не так, как в «нормальные часы», когда все продавцы-тунеядцы сталкивались друг с другом. Я называл это время «золотыми часами».

— Я перестал делать звонки наудачу, я звонил заранее, чтобы удостовериться, что покупатель дома... и что мне назначена встреча. Эта в общем-то элементарная уловка несла маленькое, но тонкое сообщение. Если мое время достаточно ценно, так что я не желаю растрчивать его, разъезжая по городу или ожидая, когда же покупатель уделит мне несколько драгоценных минут, — тогда, вероятно, я и сам также достаточно ценен.

— Я был первым в районе, кто поставил в своей машине телефон. Езда — это первейший убийца времени каждого продавца. И я делаю все, чтобы продуктивно использовать это время. Большинство глав, которые вы читаете, были сперва записаны на магнитофон, когда мимо меня проносились телеграфные столбы. А еще я «кассетный наркоман», кассетоман. Иногда я использую двойной подход в отношении книги, которой я действительно интересуюсь. Я покупаю книгу и кассету с записью этой книги. Когда я за лобовым стеклом, я слушаю. Когда я отдыхаю — читаю.

(Если вас интересует создание аудиобиблиотеки, вот номер телефона, который изменит вашу жизнь: 800-525-9000. Это компания *Nightingale Conant*, Чикаго. Они — самые большие и самые лучшие.)

— Я никогда не метался по улицам, прикидывая, где бы приткнуться машине. За платную стоянку нужно выкидывать свои кровные. Но подумайте сами, стоит ли пара баксов, которые вы сэкономите, десяти минут, которые вы потеряете?

— Второй убийца времени — автоответчик. Я никогда не прошу перезвонить, не указав точного времени, когда меня можно найти. Это еще одно напоминание, указывающее на то, что я тоже занятой парень, и мне не хочется попусту тратить свое время больше, чем покупателю не хочется тратить свое.

— Ах, как приятно травить байки с коллегами!.. Забудьте об этом. Это еще один впустую потраченный час каждое утро. Когда это в последний раз вы получали заказ от другого продавца? То-то. Начните свой рабочий день с чашечки кофе с клиентом.

— Некоторые люди просто обожают тратить время зря. Кое-кто из них вам знаком. Если они работают на вас, попросите их отчитываться перед вами в письменной форме. Скажите им, что вы слышали, что когда Дуайт Эйзенхауэр был президентом, он настоял на том, чтобы любой меморандум был в пределах одной страницы. Если он мог управлять страной таким способом, интересно узнать, сможете ли вы точно так же управлять своим маленьким миром тем же способом.

— Если встречи с убийцей не избежать, запланируйте ее на время незадолго до того, как ему будет необходимо покинуть здание.

Мораль Маккея:

*Время бесценно. Им нельзя владеть,
но можно использовать. Нельзя хранить,
но можно потратить. И потеряв однажды,
его уж не вернуть.*

Глава 18. Не только кишкомот

Много лет назад, до того как открыть свое дело, Пэт был городским прокурором. Как-то раз городской аудитор Эдгар, выставлявший свою кандидатуру на второй срок (до выборов оставалось шесть недель), ворвался в офис к Пэту с вестью, что поймал — как он считал — Сола, городского архитектора, на укрывании доходов.

Город собирался спонсировать строительство новой спортивной арены. Городской совет отправил Сола и пару других архитекторов в несколько городов, в которых были команды высшей лиги, взглянуть на их новые стадионы.

«Мы его поймали?» — спросил Эдгар.

«Не знаю, — ответил Пэт. — Почему ты так думаешь?»

«Отдельные счета за еду. У него отдельный чек за каждое блюдо за все 16 дней. Мы поймали его?»

«Я не знаю!»

«За каждое блюдо? Никто не просит возмещения за каждое блюдо. Мы его поймали?»

«Не знаю».

«Подумай об этом, Пэт. Я узнал, что эти блюда были включены в комплекс, когда мы резервировали номера, в которых останавливались эти ребята. Сол не съел ни одного из них. Квитанций этого парня нет в отчетах. Ну а теперь, черт возьми, признай, что мы его поймали».

«Нет, Эдгар, нет, если Сол ел кошерную пищу...»

А в вашей компании есть Эдгар? Вы же знаете Эдгара, он тот самый парень из бухгалтерии, чье дело жизни — отравлять существование любому, кому разрешено относить расходы и издержки на счет фирмы. Особенно продавцам.

Эдгар — парень с застешками на карманах, налокотниками и неизменно мрачным

выражением лица. Он надевает сразу и ремень и подтяжки. Он не рискует. Ваша компания может быть известной, «безбумажной» и использовать самые современные технологии, но Эдгару до этого нет дела. У него есть Система Эдгара. Вы должны заполнить формы, приложить чеки за все, что куплено по цене свыше \$2,98, и иметь три копии каждого отчета, подписанные высоким начальством. Единственная уступка, на которую поддался Эдгар на заре третьего тысячелетия, — использование листочков-самоклеек. Он приклеивает их к чекам, которые он возвращает, с надписью «Неоправданно».

В каждой компании «Эдгар» немного отличается от ему подобных в других компаниях, но все они имеют кое-что общее. Единственное, что они любят (кроме канцелярской работы), — возможность возратить чек агенту.

Продавцы нанимаются, чтобы продавать, а не тратить время на совещания, уборку рабочего места или возню с документами. Однако руководя столько времени кучей Эдгаров, я понял, что и у них тоже есть свое место в Великой структуре вещей. Продавцы — это продавцы, они нуждаются в некотором контроле. У многих компаний были проблемы из-за того, что они делали ставку на сделанное, концентрировали внимание только на доходе и не следили за расходами. Современная, новейшая версия Эдгара имеет более широкие перспективы, чем грошовые убеждения старого Эдгара. Теперешний Эдгар — стратег, который рассматривает все деловые перспективы компании и помогает решить, какой бизнес доходен, и потому на него стоит потратить большие деньги, и на какой бизнес не стоит делать ставку, потому что прибыль слишком мала. Он работает со структурами сбыта. Он вводит информацию о ценах и расходах еще до того, как их произведут. Таким образом, он и опыт сбыта уменьшают степень удивления, когда чеки вдруг начинают приходить пачками.

Я считаю, что необходимо сделать все возможное, чтобы облегчить работу и Эдгару и продавцу — потому что, если они будут действовать наперекор друг другу, компания не будет прибыльной — и в таком случае не найдется рабочих мест ни для одного из них.

Последние 20 лет «Эдгаром» в Maskay Envelope был финансовый директор Пол Стенг, которому нет равных в нашем бизнесе. Наши сбытовики зовут его Скруджем². Но поверьте, это скряга с творческим потенциалом.

Мораль Маккея:

*Продавцы продают, а счетоводы считают.
Умные менеджеры собирают их в одну команду.*

Глава 19. Еще одна игра в дурака

Читатели комиксов «Пинатс» знакомы со сценой, из года в год повторяющейся, — Люси выхватывает футбольный мяч как раз в том момент, когда Чарли Браун собирается по нему ударить. Каждый год Люси уверяет его, что в этот раз все будет иначе и что она, ей-же-ей, не выбьет мяч в последний момент. Каждый год Чарли Браун верит ей — и приземляется на пятую точку.

У моего отца была своя вариация на эту тему.

«Сынок, хочешь выучить урок, который сможет когда-нибудь спасти твою жизнь в бизнесе?» — спросил меня отец, когда мне было восемь.

«Конечно, папа», — ответил я.

«Просто скатись по перилам — и я тебя поймаю», — убеждал меня он.

«А откуда я знаю, что ты меня поймаешь?» — поинтересовался я.

«Потому что я твой отец и я сказал, что поймаю тебя!»

Я съехал. И приземлился на ковер.

² Имя этого героя повести Диккенса «Рождественская песнь в прозе» стало в англоязычных странах таким же нарицательным для обозначения скряги, как у нас имя гоголевского Плюшкина.

Когда я отряхивался, он заключил: «Никогда не доверяй в бизнесе никому; даже собственному отцу. Бизнес есть бизнес».

Эта короткая, тряская поездка не имела никакого отношения ни к одному «бизнесу», о котором я когда-либо слышал, но все равно урок запомнился. С тех пор я шел на все, чтобы убедиться, что любое деловое соглашение, в которое я вовлечен, подстраховано кипами бумаг, которые точно описывают, кто и что должен делать, и что случится, если они не будут этого делать. Понимание предотвращает недопонимание. Перила — отличный инструмент для обучения. Но иногда каждому ученику необходим освежающий курс.

Несколько лет назад мы провели серию в Mackay Envelope общих сессий планирования. Мы решили, что необходима установка дополнительных машин и расширение площадей. Моя команда менеджеров настоятельно советовала строиться вне города, и желательно в Айове, по двум главным причинам:

1. Мы были единственными поставщиками по многим главным счетам и не рискнули бы прекратить работу;

2. Юго-восток Айовы намного ближе к Чикаго, чем Миннеаполис. Если мы когда-либо сумеем ворваться на этот рынок, нам удастся понизить транспортные затраты.

И что же сделал я?

Я решил игнорировать этот совет и расширяться в Миннеаполисе.

Почему?

Потому что я не хотел поставить себя и членов правления в неловкое положение газетными заголовками вроде: «Президент Торговой палаты Миннеаполиса переносит компанию в Айову».

Другими словами, я принял решение, базируясь исключительно на эмоциях, на собственном «я», а не на голосе делового разума. Я жаждал одобрения своих коллег. Я хотел, чтобы они сказали: «Харви, ты — настоящий патриот своего города!»

Я принял решение по велению сердца — и угадайте, что мне это принесло? Тоску и ангину.

Вскоре после расширения в Миннеаполисе в компании началась двенадцатинедельная забастовка, мы закрылись в первый раз за 15 лет бизнеса. Она была разрушительна. Она чуть не парализовала нас навсегда. А уж газетчики были тут как тут, и с заголовком даже ужаснее того, которого я так боялся: «Бизнес президента Торговой палаты тонет, а он поощряет расширение производства в штате».

Хотя наш самый большой завод и главный офис остаются в Миннеаполисе, мы все же расширились в Айову. Сейчас там находится наш, один из самых современных в Америке, завод по изготовлению конвертов. Бизнес в Чикаго процветает, потому что производство близко к нашему новому главному рынку. И конечно же, наш бизнес стабильнее для всех наших служащих и в Миннесоте и в Айове, потому что «не все наши яйца лежат в одной корзине». А еще у нас есть более грустный, но все же поумневший Маккей.

Мораль Маккея:

Принимая важное решение, упрячьтесь подальше свое собственное маленькое «я» или же останетесь с носом.

Глава 20. Когда умные люди делают глупости

В спорте, как, впрочем, и в бизнесе, я всегда тянулся к бесстрашным соперникам, не отступающим ни перед кем.

Пит Роуз. Уэйн Грецки. Бобби Найт. Джордж Паттон. Винс Ломбарди. Фрэнк Синатра. Ли Якока. Все известны как прекрасно упакованные толкачи — по-американски, как мастера «продвижения конверта» (PUSHING THE ENVELOPE). А вы знаете, как я отношусь к

конвертам.

Но бывает, однако, что скальпель работает лучше кувалды. Много лет назад я сидел в зале на сессии городского совета, когда обсуждалось два нарушения правил продажи спиртного. Оба включали продажу спиртного в запрещенное законом время, что не очень-то высоконравственно.

Первый владелец бара нанял дорогого адвоката, который, казалось, больше стремился произвести впечатление на своего клиента, нежели на членов совета. Вот что из этого вышло. Сверкая золотыми запонками и «Ролексом» им под стать, одетый в костюм за две штуки долларов, он попытался смутить совет обилием юридических терминов и тонко завуалированными угрозами предъявить судебный иск против города. Члены совета, получающие от силы девять тысяч в год, просто изошли в порыве ненависти. Ну и на здоровье, думали они, пускай себе подает иск против города — нам-то какая разница? Лично им не придется отвечать в любом случае. Результат: владелец признан виновным большинством голосов. Лицензия бара была заморожена на 10 дней.

Вы думаете, что это небольшой срок? Но для салунного бизнеса этот срок может оказаться фатальным. Ведь всегда рядышком есть другой бар, где наливают, а поменять пристрастие не займет много времени.

Владелец второго бара представлял себя сам. Его одежда выглядела так, словно он этим же утром вытащил ее из бесплатной корзины Армии спасения. Слабым голосом, едва не шепотом, он извинялся и извинялся перед уважаемыми членами совета. В последнее время дела шли неважно, но это, конечно, не оправдание. Он вышел за рамки. Он сделал ужасную ошибку. Он понял, что его лицензия была большой привилегией, а он ею злоупотребил. Он примет любое наказание, которое должен принять. Высокий совет может быть уверен, что больше такого не повторится. Когда он закончил, казалось, что члены совета готовы поставить ему выпивку в его же собственном баре, и непременно в дополнительные рабочие часы. Совет отпустил его — с предупреждением.

Продавая что бы то ни было, надо четко знать местные условия. Сенатор от Северной Каролины Сэм Эрвин был председателем Законодательного комитета Сената во время Уотергейтских слушаний. Контраст между шепелявящим и растягивающим слова южанином и гладко говорящими ловкими сообщниками Никсона, такими как Джон Дин и Чарльз Коулсен, ярче и быть не мог.

Эрвин любил говорить о себе как о «простом деревенском адвокате». Более точное описание звучало бы так: «суперголовастый выпускник Гарвардского юрфака, который хитростью заставил недооценивать свои возможности».

Эрвин, наверно, сделал больше, чем кто-либо другой, для уничтожения администрации Никсона...

Было у нас два продавца конвертов, Джек и Рэй. Оба примерно одного возраста и одинаковой подготовки. Главной разницей между ними был стиль. Джек вел себя свободно, мол, все трын-трава, что заставляло клиентов чувствовать себя непринужденно.

Рэй был более сосредоточен на том, чтобы «набрать очки», а не слушать клиента. Он должен был доказать, что знает о конвертах больше, чем любой другой человек на Земле. Конверт же, как ни крути, есть всего-навсего конверт, и не больше, чем конверт. Вы покупаете у того, кто вам больше нравится. Джек продал намного больше конвертов, чем Рэй.

Всезнайке непременно приходится тяжело в продажах. Клиенты склонны чувствовать себя некомфортно в обществе того, у кого на все есть ответ. Если продавец так много знает, думают они, так что же он такое знает, чего не рассказывает мне?

Если вы занимаетесь продажами, никогда не повредит сказать клиенту, что вы не знаете ответа на их глубокий, важный и интересный, ну словом, отличный вопрос, но вы непременно все разузнаете и сразу же им позвоните.

Клиенты не ожидают, что вы окажетесь всезнайкой. Они будут вас больше уважать, если увидят, что вы задумываетесь и стараетесь дать обоснованный ответ, и сказать именно то, что они и хотят услышать.

И не последнее преимущество этого подхода — то, что у вас будет законная причина сделать последующий звонок.

Мораль Маккея:

Некоторые люди слишком умны для того, чтобы оборачивать ум на собственное благо. Но они недостаточно умны, чтобы знать, сколь многого не знают.

Раздел второй

Пляски впрыска с конкурентом

Что знает каждый хороший филателист

Глава 21. Двенадцать способов разрушить вашу следующую речь

Как вы думаете, что стояло на первом месте в недавнем исследовании «10 самых больших страхов американцев»? Конечно, не смерть. Смерть — пустяк в сравнении с бессменным страхом № 1 в Америке. Ну что, угадали? Конечно же, это выступление перед публикой.

Когда я говорю это на лекциях, все смеются. Потом кивают головами.

Почему выступление на публике наводит такой ужас? Это во многом связано с чувством незащищенности. Мы боимся выглядеть глупо или того, что нечто пойдет неправильно пока мы там, наверху, одни. И для самоуспокоения только за последние несколько лет были потрачены миллионы долларов на спичрайтеров, на преподавателей красноречия и экспертов по технологиям паблик рилейшн, избавляющих от ужаса неизвестности на выступлениях. Не так ли?

Нет, не так.

Несмотря на огромные вложения, сделанные в то, чтобы обезопасить публичные выступления, количество вещей, которые могут пойти «не так», близко к бесконечности. Чего только я не испытал во время своего ораторства: пожарные тревоги, эвакуации из здания, отключение электроэнергии, приезд неотложки, разрыв водопроводных труб... И многое из того, что происходит, неподвластно вашему контролю. Так что ваша задача проще — надо всего лишь справиться с факторами, которые вы можете контролировать, бросая вызов двенадцати убийственным предположениям, которые ведут исполненного благих намерений оратора к провалу.

Вот они:

— *...Наконец-то удаюсь сделать микрофон, который работает.*

К сожалению, современная наука не подтверждает этого невинного предположения. Верно, микрофоны работают лучше, чем раньше ... примерно 80 % всего времени. Решение: убедитесь, что у вас есть запасной микрофон (с новыми батарейками), и проследите, чтобы человек, ответственный за работу акустической системы, находится в зале, когда вы выступаете.

— *...Просто не обращайте внимания на шум, доносящийся из соседней комнаты.*

Фактически в каждом отеле Америки есть коридор или кухня, смежная с одной из стен зала заседаний, — и это «автоматический» убийца вашей речи. Встретьтесь с сотрудниками отеля или поставщиками продуктов и настоятельно попросите, чтобы не убрали со столов, не шумели на кухне, ничего не делали в комнатах рядом, вообще ничего не делали, пока идет выступление. Ваша цель — услышать, как муха пролетит.

— *Приглушите свет. Такая тихая, спокойная атмосфера поможет аудитории сконцентрироваться.*

Тихая, спокойная атмосфера хороша для сна, а не для выступлений. Убедитесь, что свет включен на полную яркость. При ярком свете слушатели запомнят больше и будут чаще смеяться. Мне нравится возможность смотреть на слушателей, видеть белки их глаз. И не пускайте в ход слайды, пока это не станет совершенно необходимым. Это еще одно оправдание для слушателей, чтобы вздремнуть.

— *...Пусть слушатели займут все места, до единого.*

Каждый должен знать, что, если вы ожидаете 500 человек, вам необходим зал на 400 мест. Пустые места красноречиво свидетельствуют: то, что вы собираетесь сказать, не стоит выеденного яйца. Эффект «сельдей в бочке» призывает к вниманию. Если же зал никак нельзя заполнить, разыщите ширмы и завесьте пустые сиденья.

— *...Не заботьтесь о том, чтобы заполнить первую пару рядов.*

Это отличный способ потерять связь со слушателями. Вы лишь почувствуете утрату уверенности в себе по мере того, как ваши глаза будут вновь и вновь пробегать по пустым рядам. Продвиньте слушателей вперед с помощью ограждения последней трети зала; и не снимайте ограждение, пока все не рассядутся впритык.

— *...Лязг огромных входных дверей добавляет время от времени веселую нотку вашим замечаниям.*

Возможно, я единственный человек на земле, который носит особой в кейсе рулончик изоленты. Просто закрепите эту щеколду — и пожалуйста, у вас бесшумные двери.

— *Убедитесь, что в вашем зале достаточно проходов.*

Убедитесь в обратном. Скажите сотрудникам отеля, чтобы поставили стулья настолько близко друг к другу, насколько позволит начальник пожарной охраны. Теснота порождает энтузиазм.

— *...Если вы выступаете на обеде или ужине, не стоит настаивать, чтобы сидящие к вам спиной разворачивали стулья.*

Единственное существо, способное повернуть голову на сто восемьдесят градусов, — это сова. Попросите человека, который представит вас, предложить всем сесть лицом к подиуму еще перед тем, как вы подниметесь.

— *... Представить вас сможет кто угодно.*

Представление важно для оратора ничуть не меньше, чем первый вбрасывающий важен для бейсбольной команды. Слишком многие выбирают представляющих по их именитости, а не по таланту. Результат предсказуем. Настаивайте на участии квалифицированного оратора.

— *...Подиум — это всего лишь подиум.*

Наибольшее количество подиумов и трибун ведут себя так, будто сделаны они теми же руками, что и микрофоны-убийцы. Если приготовленный текст или конспект видны аудитории, если два обычных листа не могут поместиться рядом, если полочка закреплена под таким острым углом, что страницы съезжают и падают на пол, — это не лекция, а сеанс йоги для любителей. Найдите трибуну, которая автоматически регулируется по высоте и наклону и имеет собственную подсветку, так, чтобы не полагаться на освещение в комнате. А часы, удачно поставленные (или повешенные на стене) напротив вас, не дадут забыть о времени.

— *...Слава богу, уже почти конец, время вопросов — ответов. Расслабьтесь и наслаждайтесь.*

Сколько раз получалось, что оратор прочитал довольно неплохую лекцию, предложил задавать вопросы, но в ответ услышал лишь гробовую тишину.

Настоящий профи убеждается в том, что в аудитории есть несколько человек, способных задавать вопросы. Я не говорю, что «у аудитории есть вопросы», я говорю: «человек, способных задавать вопросы». Домашние заготовки могут быть легко замечены и подорвут репутацию оратора.

И наконец, самое главное. Начните вашу сессию вопросов — ответов за пять минут до настоящего конца вашей речи. Никогда — вы поняли, никогда! — не заканчивайте

вопросами — ответами, если не хотите собственного провала. Поверьте, 99,9% лекторов никогда не заканчивают красиво!

— ...Если вы избежали ошибок, описанных в пунктах I – II, у вас все получилось.

Я был основным докладчиком перед 1000 работников IBM и только завелся, как включилась пожарная сирена! Комната мигом опустела. Тревога, конечно, оказалась ложной. Покружив снаружи еще пять минут, мы вернулись внутрь и попытались начать все сначала. Но аудитория так и не успокоилась, и я сделал самый ужасный доклад в своей жизни. Закон Мерфи относится именно к таким моментам.

Мораль Маккея:

Речи — как бриллианты: неважно, как сильно они блестят, когда лежат на столе; только в оправе будет видна вся их красота.

P. S. Чтобы ваше выступление прошло без сучка и задоринки, лучше всего обратиться в Национальную ассоциацию докладчиков. Если вы хотите стать первоклассным докладчиком, позвоните им. Вы сможете найти штаб-квартиру НАД в городе Темпл, штат Аризона. Телефон: 602-968-25520; сайт в Интернете www.nsaspeaker.org

Глава 22. Знаменитый комик

Боб Хоуп неизменно начинал свои «дорожные шоу» со ссылок на своих слушателей и на места, где когда-то выступал, будь то 101-й авиаполк в Корею или некие Шрайнеры из теории.

Это — старая уловка, но она всегда срабатывает, если выступающий знает, что материал подходит аудитории.

В 1998 году меня пригласили провести семинар на Тайване. Принимающая компания сказала, что присутствовать будет примерно 3000 китайцев, но лишь немногие из них знают английский. Мне нужно было говорить, прибегая к услугам переводчика.

Даже если бы я не знал, что эта аудитория сама по себе довольно сомнительна, я бы побоялся шутить через переводчика — такое не проходило даже у Боба Хоупа. А потеряв «ключик», то есть понимание, как можно заставить правильно воспринимать?

Я сказал тогда, что выступлю только при одном условии: я приеду на день раньше, и мне дадут возможность прорепетировать с группой представителей как минимум из 12 человек.

Компания согласилась, и мы сошлись на списке кандидатур, состоящем из учителя, продавца, врача, биржевого брокера, страхового агента, няни... В общем, состав, как в старом армейском анекдоте: «Итак, первый взвод, мне нужны двенадцать добровольцев. Это будет О'Мэйли, Фернандес, Шапиро, Джексон...»

Мне нужно было убедиться, что мои анекдоты, примеры, истории, афоризмы и даже шутки (уф!) — если хоть одна мне удастся — будут точно поняты и не окажутся некорректными с точки зрения другой культуры.

После первого «прогона» я выбросил 30% своего материала.

Второй «прогон» — еще 15% ушли в корзину.

Третий «прогон» — еще 5%.

Четвертый «прогон» — все системы работают. Мне потребовалось четыре пробных вылета и шесть часов перед тем, как я наконец получил двухчасовую презентацию, которая — теперь я был уверен — сработает. От начала до конца. И это знание придало мне уверенность в успехе, и он пришел.

Еще одним дополнительным усилием, которое действительно понадобилось сделать, была работа с «Берлитц Интернейшнл» — лингвистическим центром, с офисами по всем

США и в 32 странах мира, пока я не сумел произнести первые 10 минут моей речи на мандаринском диалекте китайского языка. Я попросил синхронно переводить с мандаринского на английский это важнейшее десятиминутное вступление; конечно же, никто не понял английского, но все же аудитория изрядно посмеялась. А я ведь вовсе не Боб Хоуп...

Мораль Маккея:

*Ах да, этот заголовок... В переводе с мандаринского это значит:
«Дайте домашнее задание».*

Глава 23. Фотоакция

Есть ли такие высоты, которых уже достигло человечество и которые может отвергнуть скромный человек конверта?

Нет, не я. Я не такой уж робкий. Дик Беркли.

В течение 12 лет (1979—1991) Дик был мэром Канзас-Сити.

Дик также владеет Tension Envelope, одной из самых больших в стране конвертных фабрик.

Подсовывал ли он избирателям конвертик-другой в день выборов? Нет, признайте, даже на Кена Старра бесплатный конверт не произвел бы впечатления.

Дик использовал свое хобби: фотографию и одновременно строил политическую базу.

Он всегда носил с собой ультрасовременный фотоаппарат, умещающийся в кармане рубашки. И везде, где только можно, — в аэропорту или на симфоническом концерте, на официальном завтраке Торговой палаты или на любом другом из обязательных мероприятий мэра — Дик, мэр Канзас-Сити, за доли секунды сфотографирует вас и безотлагательно пришлет вашу фотографию с маленькой личной запиской. За эти годы, мне кажется, Дик фотографировал меня чаще, чем моя мать.

А для последней фотографии я ему даже не понадобился. Это была фотография с обложки моей последней книги: я сижу у книжных полок магазина «Барнс энд Ноубль» в Лос-Анджелесе. К книжке был приложен самоклеющийся листочек, где Дик написал: «Купите ли вы подержанную машину у этого человека?»

Дик, не чуждый некоторой артистичности, потрудился нарисовать под вопросительным знаком два окошечка: окошечко «Да» и окошечко «Нет». Сам же он поставил галочку в окошечке «Нет». Как трогательно. Типичный человек, занимающийся конвертами.

Дик Беркли, величайший мастер по связям, снова произвел впечатление. Вот связь, которая пойдет на доску объявлений, а потом займет постоянное место в фотоальбоме.

Мораль Маккея:

*Теплая, личная записка Дику Беркли: Америке нужно ваше умение
обращаться с людьми и творческим потенциалом.
Возвращайтесь в политику. Конкуренты мне ни к чему.*

Глава 24. Звоните 101

Мой отец научил меня ездить на велосипеде, моя мать научила меня читать. Школьный учитель научил меня печатать. Мой инструктор по теннису научил меня... ну, я все еще беру уроки. Некоторым вещам вам придется учиться всю жизнь.

Например, как пользоваться телефоном. Жаль, что никто из нас не помнит, кто нас этому учил. А если бы помнили, мы бы не считали телефон чем-то само собой разумеющимся. Ваш бизнес стоит ежедневных ответов на бесчисленные телефонные звонки, многие из которых от клиентов или возможных клиентов. Первое впечатление о вашей компании — это люди, это голос отвечающего на звонки.

Если кажется, что этот голос принадлежит скорее роботу, чем живому человеку, послушайте следующую поучительную историю.

Джерри начал читать новый бизнес-журнал. Он считал его просто потрясающим и читал его от корки до корки. Решив на него подписаться, он хотел получать его немедленно, чтобы не пропустить ни единого номера. Внутри журнала было огромное количество купонов, предлагающих подписку, но Джерри не хотел заполнять купон, отправлять его и ждать целых полгода, пока его подписка не начнет действовать.

На купоне не было телефона, по которому можно было бы позвонить и подписаться. Это уже был намек, что предприятие не хочет иметь с ним дело так, как удобно ему. Но Джерри полагал, что для него, как для клиента, все же должен существовать более удобный способ подписки. Он посмотрел в выходные данные журнала. Мелким шрифтом там был напечатан номер отдела подписки. Компьютерный автоответчик возвестил: «Ваш звонок очень важен для нас» и попросил подождать десять минут. Джерри бросил трубку. Он перезвонил позже и получил новое сообщение. В нем говорилось, что рабочие часы с 9 до 17:30 и офис уже закрыт, а времени всего-то было 17:15.

Однако в конце этой записанной информации был маленький лучик надежды. При желании Джерри мог оставить сообщение. И он оставил. И закончил его вопросом: почему журнал со словом «бизнес» в своем названии так мало знает о бизнесе, что не заботится об удобстве для своих читателей? А еще он *не подписался*. Понял, что может прожить без этого журнала.

Если вы думаете, что автоответчик, отвечающий на ваши звонки, — это огромное технологическое преимущество, имеющее позитивное влияние на ваши доходы, тогда у меня к вам есть предложение: увольте всех своих продавцов, и пусть машины продают ваши товары и услуги. Я даю гарантию, что таким образом вы сэкономите еще больше денег. Вот только не знаю, что же будет с вашими продажами.

Ответы на звонки говорят о вашей компании намного больше, чем вся ваша реклама на глянцевой бумаге и все ваши маркетинговые планы. Ваш секретарь — самый важный человек по продаже в вашей компании. Заметьте, я не сказал «инструмент» или «прибор», я сказал «человек».

В корпорации Maskay Envelope только двух сотрудников я всегда нанимаю сам: президента и секретаря. Если тот, кто отвечает на звонки, не обладает теплой, отзывчивой, дружелюбной индивидуальностью и не имеет профессиональной подготовки, вы теряете самое лучшее, самое эффективное средство повысить доходы.

Позвоните в Maskay Envelope — и Тамара Ван Гильдер ответит на звонок после 3—4 гудков. У нее будет приятный голос, потому что она всегда улыбается. Если вы будете звонить регулярно, высоки шансы того, что Тамара узнает вас и назовет по имени еще до того, как вы представитесь.

Я знаю, что конверты Маккея лучше, чем чьи-либо другие, потому что они доставляются вовремя, ценятся по достоинству, и мы редко теряем клиентов. Я также с уверенностью могу сказать вам две вещи: у нас самый лучший секретарь в стране и бизнес просто потрясающий.

Мораль Маккея:

*Покажите мне хорошего секретаря, и я покажу вам
хорошую компанию.*

Глава 25. Принимайте всерьез вашу работу, себя же всерьез не воспринимайте

«Жильбер», который печатается в 1100 газетах, помог нам смеяться над суетой рабочего места. Если бы только еще мы смогли научиться смеяться над собой...

Последний и наиболее любимый президент «Кока-колы», Роберто Розайта, обладал таким умением. Он мог отдалить себя от ситуации; находясь в стороне и наблюдая за вещами объективно, он мог видеть иронию. Не случайно выручка «Кока-колы» на рынке за 16 лет увеличилась от 4 млрд до 145 млрд долларов. Юмор — ироничное оружие бизнеса.

В 1980 году, когда проект «Новой кока-колы» с треском лопнул, злые языки утверждали, что «Кока-кола» специально совершила эту «ошибку», чтобы привлечь к себе больше внимания. Когда возникла эта теория, Розайта ответил, что «Кока-кола» недостаточно умна или глупа, чтобы додуматься до такой уловки.

С другой стороны, не все мы работали с чувством юмора. Есть боссы, которых я называю «твердокаменными», принимающие все в мире через призму честности. И мы рвем на себе волосы, если не выглядим такими же серьезными, как они. Нельзя пошутить, что продажа продвинулась вперед на 1% или что поставщики могут не выполнить заказ в срок.

В подобных офисах вам следует умерить свой пыл. И обычно результаты оставляют желать лучшего...

Неважно, каков босс, мы все же можем слегка подшучивать над нашей собственной персоной — и создать стимул, чтобы работать лучше. Мой коллега гениален в этом плане. Если его самолет опаздывает и пульс начинает частить, он старается отвлечься. Он часто думает про себя: «Каким же этот "кошмар" покажется через год... мельканием?» Воображения хватает, чтобы представить: это — просто маленький эпизод из саги, называемой жизнью. Другой мой коллега, находясь в стрессовой ситуации, пытается представить, как бы он объяснил это «затруднительное положение» шестилетнему пацаненку. И очень запросто тревоги дня начинают казаться нелепыми. Он называет это убеждением самого себя.

Нет оправдания всеобщей серьезности, поглощающей всего себя. Это скучно. Это отталкивает окружающих. И требуется громадное усилие, чтобы допустить существование такого взгляда на мир. Конечно, есть моменты, требующие серьезного отношения. Но все мы знаем, когда бывают подобные ситуации.

Если кажется, что компания не сможет добиться изменений к лучшему, множество людей сосредоточатся исключительно на преодолении негатива — без дураков. И конечно, когда мы входим в новую компанию или начинаем новую работу, следует оставить все хиханьки и хаханьки. Но в моей компании есть несколько легкомысленных менеджеров-практикантов. Учиться выкручиваться — действительно серьезное занятие.

Судя по формальным оценкам поступков, было бы неплохо ввести категорию: «те, кто может смеяться над собой». В организации, где небольшое самоуничтожение поощряется, больше вероятности того, что люди рискуют, хотя, конечно же, риск связан с ошибками.

На современном мировом рынке, где уже почти нет свободных ниш, неизбежно делается и должно делаться огромное количество проб и ошибок. Между прочим, в конце концов «Кока-кола» снова наняла человека, который запустил «Новую коку...» на рынок.

Те, кто не умеет смеяться над собой, должны быть наказаны. Их сверхчестность может стать удавкой на шее организации.

Мораль Маккея:

Будьте проще.

С хорошим оборотом двухцентровая марка может стоить миллионы

Глава 26. Как добиться прибавки

Если вы активный инвестор, вероятно, вы закрываете глаза на Федеральный резервный банк. Государство контролирует денежную политику, увеличивая круг заинтересованных лиц, когда показатели сообщают об инфляционном давлении, понижая его, чтобы поощрить займы и кредиты, когда экономика в упадке.

Покойный председатель Федерального резервного банка в 60-х гг., Уильям Макчесни Мартин, однажды сказал, что он ответственен за то, чтобы вовремя убрать чашу для пунша, пока гости не слишком разгулялись.

Несмотря на экономический подъем, многие высокопоставленные аналитики верят, что государство отталкивает руки гуляк от чаши пунша. Это не затянется надолго, потому что даже в таком случае безработица низка; другой ключевой индикатор, уровень заработной платы, остается относительно ровным. Некоторые экономисты объясняют то, что уровни зарплат давно уже не продвигаются вперед при увеличении производительности.

Я отношу это на счет синдрома Рикки/Майера, малоизвестной экономической теории, которую, отбросив ложную скромность, я должен признать, выдумал сам. Я до сих пор прорабатываю правильное соотношение. Эта самая теория Рикки/Майера — чисто анекдотическая. Позвольте поделиться с вами моими исследованиями.

В 1947 г. Брэнч Рикки был первым, кто попытался одеть чернокожего парня Джеки Робинсона в униформу «Бруклин Доджер». Это была не единственная причина, по которой его считали одним из величайших менеджеров общего профиля, когда-то живших на свете. Он получал больше с меньшими затратами, чем какой-либо босс в истории. Джин Хермански был стоппером в игре с Доджерами. Это было перед эрой Джерри Макгауэра, когда игроки пересматривали свои контракты. «У меня был замечательный год, я буду требовать 10 000 долларов прибавки», — сказал Хермански прессе, выйдя из офиса Рикки. После долгих переговоров с Рикки по поводу его годовых занятий с «Махатмой» он вновь встретился с репортерами.

«Вы добились повышения?»

«Нет, но меня и не понизили в должности».

Луис Б. Майер, много лет назад руководивший MGM, имел склонность считать пятицентовик весьма значительной суммой прибавки или чаевых. Он также умел пролить больше крокодиловых слез, чем легендарная актриса Сара Бернар. Любимцу женщин актеру Роберту Тейлору не слишком щедро платили, и он договорился с Майером о встрече, чтобы настоять на прибавке. Тейлор еще и рта не раскрыл, как Майер начал:

«Боб, я так рад тебя видеть. Я хотел тебе кое-что сказать. Как ты знаешь, Бог послал мне двоих любимых детей. Вышло, что обе дочери, но разве я жалею? И все же я хотел бы когда-нибудь иметь сына, — к этому времени слезы стекали по щекам Майера. — И хочу, чтобы он был, как ты. Такой же верный, добрый, понимающий, бескорыстный, жертвенный и заботливый, как Роберт Тейлор. Так теперь зачем ты хотел меня видеть... сыночек?»

Когда Тейлор вышел из офиса, его ждал агент.

«Ты получил прибавку?»

«Нет, но я приобрел отца».

Частное предпринимательство в Америке создало множество разновидностей Рикки/Майера, обученных и настроенных сдерживать цены любой ценой.

Я — работодатель, и если бы у меня было хотя бы немного ума, я бы не делился этой информацией. Экономика на подъеме, рабочие руки нарасхват, так что, конечно, сейчас не просят прибавки, как милостыни.

Правило №1 — «будь готов». План игры. Страхочный план. Ответы на протесты. Возражение — продажа. Готовь рекламную речь.

— Исследуй свою цель. Распределяй тщательно время. Когда ты просишь у отца

ключи от машины, ты говоришь ему об этом с порога или ждешь, пока он пообедаст и будет в хорошем настроении?

— Изучи компанию. Каков процент дохода, продажи и увеличения распространения на рынке в прошлом году?

— Изучи конкуренцию. Каковы заработки в других компаниях аналогичного профиля? Это особенно полезно, если вы пока не очень продуктивны, но хотите доказать, что стоите прибавки.

— Изучи свой продукт. Это ты. Наблюдай за своими достижениями. Записывай их. Делай записи в ежедневнике. Таким образом, ты ничего не забудешь, и будет самая подходящая форма доказательства: записанные свидетельства.

— Если тебе откажут, попытайся снова. Спроси: «Что мне надо сделать в следующие 6—12 месяцев, чтобы разрешить свои экономические проблемы?»

— Не угрожай. Не блефуй. Не бойся спросить.

Мораль Маккея:

Если хочешь прибавки, обоснуй это.

Глава 27. Давайте заключим сделку

Недавно мне позвонили из «Fortune 500 CEO», государственной компании, с которой прежде я никогда не сотрудничал. Десять лет они просили правительство ослабить контроль за их развитием и дать промышленности опыт конкуренции; наконец их просьбу уважили и предоставили им возможность свободного выбора контрагентов.

Меня они попросили вот о чем: провести с главными руководителями двухчасовой семинар по переговорным стратегиям. Немного растерянный, я сказал: «Очень лестное предложение, но, честно говоря, я не знаю, есть ли о чем разговаривать два часа». Потом я понял, что на самом деле выражал сомнения самому себе, и сдался.

«Дайте мне подумать ночь, и я дам вам окончательный ответ».

В этот же день я написал несколько заметок по переговорам и понял, что вся проблема заключается в том, что надо поддерживать разговор на протяжении всего-то двух часов.

Еще утром, во время разговора с CEO, я вспомнил Первый и Второй законы переговоров:

— Никогда не принимай какое-либо предложение сразу, как бы хорошо оно ни звучало.

— Никогда не договаривайся с самим собой. Сделав одно предложение, не делай другого, пока противоположная сторона не отреагировала. Добейся ответного предложения. Смягчать свои требования без ответного снижения требований со стороны партнера — признак слабости.

Вот еще несколько правил:

— Никогда не отбрасывай как неприемлемую сделку, которую обсуждаешь с тем, кому надо вернуться и получить одобрение босса. Еще можно обо всем передоговориться, и не исключено возвращение к вашим первоначальным условиям.

— Если вы не можете сказать «да», не бойтесь сказать «нет». То, что сделка может быть заключена, еще не значит, что она должна быть заключена. Никто никогда не разорвался, говоря «нет» слишком часто.

— То, что на первый взгляд кажется нереальным, может и осуществиться — и наоборот. Возьмите красиво напечатанный «стандартный контракт», который вы только что получили. Многие ловкие посредники могут выкрутиться в случае нарушения сроков, даже на первый взгляд однозначно определенных, как высеченных на каменных скрижалях, — возможность обмана заложена при заключении сделки.

— Выполняй домашнюю работу перед заключением сделки. Выясни о новом партнере

максимум возможного. Инстинктивное доверие и опасение вовсе не заменяют и не отменяют необходимости в информации.

— Репетируй. Практикуйся. Попроси кого-нибудь сыграть роль оппонента. Потом поменяйтесь ролями. Природное чутье — не альтернатива подготовке.

— Остерегайся торгового агента, приходящего в самом конце рабочего дня. Притворяйся безразличным или проявлять как бы неумышленное невнимание к распорядку дня — часто просто способ посредника заставить тебя поверить, что ему/ей безразлично, заключите вы сделку или нет.

— Проявляй любезность, но если не можешь этого делать или, наоборот, сбиваешься на чрезмерную любезность, — уходи, и пусть кто-то другой доведет эту сделку. Иначе расстроишь ее.

— Сделка всегда состоится, если обе стороны видят обоюдную выгоду в ее заключении.

— Торговая сделка — это мечта, и неважно, что клиенту надо платить за нее. Разыграй сцену. Расскажи сказку. Вызови жгучий интерес. Помогите оппонентам визуально представить выгоду — и они твои с потрохами.

— Смотри фильмы об играх. Лучшие игроки в любой игре, включая ведение переговоров, сразу же после главного совещания составляют отчеты. И всегда заводят книгу, куда заносят информацию о себе и оппоненте.

— Никто не собирается показывать вам свое настоящее положение дел. Вам нужно выяснить, что они действительно хотят. Ключ к разгадке: так как приведенная причина никогда не бывает настоящей, вы можете устранить приведенную причину.

— Всегда позволяйте оппоненту говорить первым. Их первое предложение может удивить вас и оказаться лучше, чем вы ожидали.

Мораль Маккея:

*Уступки для переговоров — то же самое, что ноты для музыки.
Если хочешь, чтобы зазвучала мелодия,
тебе следует разучить гамму.*

Глава 28. Давайте заключим сделку (часть II)

Как и на войне, победитель в деловых переговорах необязательно тот, кто сильнее. Это, как правило, тот, у кого есть больше всего информации об оппонентах; победители применяют любые средства для достижения своей цели и для защиты своих самых слабых точек.

Вот еще несколько общих эмпирических методов:

— Не руководствуйтесь личным отношением к оппоненту; не раздавайте «черных меток». Вы не обязаны любить оппонента, но не допустите очевидного проявления неприязни. Нет причин заставлять партнера выбирать между самоуважением и заинтересованностью в том, чтобы заключить с вами сделку.

— Не показывайте свои эмоции. Хвастовство — признак слабости, а не силы. Сохраняйте каменное лицо, особенно если вы думаете, что выйдете победителем. Вы можете вернуться к столу переговоров когда-нибудь снова, и не только с теми партнерами, с которыми хотелось бы сотрудничать, но и с теми, кто хочет при случае посчитаться с вами.

— Не разглашайте информацию за пределами места переговоров. Если вы обсуждаете вашу сделку в лифтах, вам определенно нужно нажать кнопку «вниз». Мир тесен, даже у стен есть уши.

— Подумайте о ближнем. Мирные соглашения предназначены для врагов, а не для друзей, — но обычно для их подписания необходима война, которая и приводит к столу

заклучения соглашений. Сделки происходят между сторонами, ищущими обоюдную выгоду, а не одностороннюю победу. Обе стороны должны выиграть что-то — или вы получите не сделку, а убийство. Ваш соперник тоже поймет, что преступление невыгодно.

— Твое первое предложение не должно быть последним. Не создавай ситуации, когда оппонент не может отстоять свои принципы, принимая твоё предложение. Дай человеку напротив тебя шанс почувствовать, что он смог нанести тебе пусть небольшой, но «сокрушительный» удар. Помни предыдущий пункт: они тоже должны что-то выиграть.

— Не бойся рисковать. Адвокат, уверяющий, что он/она никогда не проигрывал/а дела, успокаивается слишком легко. Не позволяй обманывать себя громкими обещаниями или «окончательными предложениями». И сам не блефуй: если разоблачат, а ты вовремя не остановишься — и правде больше не поверят.

— Не бойся обратиться к специалисту в затруднительной ситуации. Никогда не знаешь *всего*, и попытка притвориться перед оппонентом, клиентом или перед самим собой всезнайкой, стараться показать, что о чем-то обладаешь существенной информацией, когда на самом деле это не так, — наносит вред твоему положению. В глазах оппонентов ты оказываешься слабаком и дураком.

— Не переоценивай силы противоположной стороны. Это — классический рецепт победы по Клаузевицу. У каждого оппонента есть слабости. Обе стороны переговоров находятся под давлением. И у них и у вас — боссы, стрессы, страхи, возражения...

— Иногда можно добиться желаемого, назвав дело иначе. Представим, что ваш оппонент не соглашается на «пересмотр» контракта. Ладно, а что если мы разработаем «приложение» к контракту, в котором и запишем все, что надо? Или, скажем, оппонент говорит «нет» выходным пособиям? Ладно, пусть это называется «консалтинговым соглашением», в котором предусмотрено все то же, но по-другому. Потенциальный работодатель не хочет вас нанимать на постоянной основе? Ладненько, пусть это будет интернатура. Более того, вы соглашаетесь работать даром — пусть только обязательно заплатят сколько надо, но по собственной инициативе.

— Не торопись. Не позволяй оппоненту заключить сделку. Чем больше времени отводишь себе, тем больше информации сможешь собрать о действительных нуждах оппонента.

Мораль Маккея:

Самые лучшие посредники обладают надежным тылом. Они знают, как выждать время для заключения договора, — выбирая момент, когда это в их интересах, а не в интересах противника. Самый умный ответ на любое предложение — «дайте мне немногоподумать».

Глава 29. Мастера игры

Если бы я вас спросил: «Кто самый великий продавец всех времен?» — что бы вы мне ответили? Это может быть духовный лидер, человек, способный убедить нас принять на веру что-то, что мы не можем увидеть, услышать или потрогать. Это может быть тренер — некто, способный уговорить нас приложить сверхчеловеческие усилия или перенести физическую боль в надежде добиться победы, которая, само собой, может поблекнуть так же быстро, как сегодняшние заголовки. Или, может, военачальник, способный вдохновить нас отдать жизнь за родину...

Все они стоящие кандидаты, но я утверждаю, что лучший продавец из всех — самый недостойный: преуспевающий обманщик.

Духовный лидер, тренер, полководец имеют дело с тем, что хотя и нельзя потрогать, взывает к нашему желанию казаться благородным и обладает правдоподобностью.

Мошенник же убеждает нас отказаться от всего, чему мы когда-либо верили, и продает нам старейшую и наиболее прозрачную ложь из всех, что мы можем получить нечто за ничто.

Весь фокус заключается в том, что мошенники работают на периферии общества, охотясь на наиболее уязвимых.

«Ну как можно было свалить такого дурака, чтобы попасться на эту старую как мир уловку?» — спрашиваем мы себя, читая в газете о каких-нибудь пенсионерах, потерявших все свои сбережения в очередном «фонде народного доверия». А потом мы переворачиваем страницу, чтобы проверить результаты лотереи. Каждый день многие миллионы из нас, вроде бы умные и искушенные ребята, народ, который никогда не попадет ни на «кражу на доверии», ни на финансовую пирамиду, участвуют в игре, которая, считается, дает шанс 1 к 100 (4 из 6 номеров). На самом деле шанс меньше 1 к 6000. Это не азартная игра. Это мошенничество. Даже победители, по сути, являются проигравшими в игре, где учредители забирают 59/60 всего призового фонда. Право же, в «письмах счастья» шансы на успех и то выше. А новые игры продолжают появляться.

Типичный случай — афера с «Фондом в поддержку Новой эры».

Мошенник, который затеял это предприятие, утверждал, что представляет группу богатых филантропов, пожелавших остаться неизвестными. Он говорил своим жертвам, что его анонимные ангелы сумеют умножить любой благотворительный вклад, который будет сделан. Смешно, что кто-то мог поверить в это без дополнительных доказательств, но среди поверивших оказались одни из самых здравомыслящих инвесторов и предпринимателей на свете. По утверждению журнала «Тайм», в эту компанию затесались Лоуренс С. Рокфеллер, Уильям Ф. Саймак, Джон Уайтхэд, бывший заместитель секретаря штата; Джон Пеппер, президент «Procter & Gamble»; Томас Л. Филлипс, директор «Райтноу» и Льюис Бернад, директор «Морган Стенли групп».

Но поверьте — мотивом не была личная жадность, хотя это и не оправдывает легковых бизнесменов. Они попались на ту же удочку, что и всякий простофиля: дайте деньги и получите невероятную прибыль от них.

Надули ли вас на имевшуюся у вас мелочь, или же обманом забрали ваш дом; является ли игра классической финансовой пирамидой, «письмом счастья» или «фондом народного доверия», общий знаменатель обмана остается все тем же: что-то ни за что. Остается тем же и способ вычислить обман: это уж слишком хорошо, чтобы быть правдой.

Почему жертвователи «Новой эры» попались на крючок? Потому что мошенник их поля ягода, светский господин из Филадельфии, вращавшийся в тех же социальных и деловых кругах, что и они. Они решили, что тому, кто жил среди них, выглядел, одевался и вел себя, как они сами, можно доверять.

Всегда стоит опасаться прежде всего не сомнительного незнакомца, предлагающего шанс всей вашей жизни. Стоит опасаться парня, у которого шкафчик в клубной раздевалке кантри клуба рядом с вашим и который предлагает то же самое.

Мораль Маккея:

У мошенников не написано на лбу, что они мошенники.

Глава 30. Торги

Наиболее волнующий момент на аукционе — когда начинаются жаркие торги.

Кто-то выигрывает. Кто-то проигрывает. Правильно? Нет. Не берите во внимание мошенничество на аукционе, в частности фальсифицированные предложения цен и продажу подделок, где победители — проигравшие, а проигравшие — победители. Давайте рассмотрим несколько более доброе и мягкое общество на благотворительных аукционах,

где каждый может быть победителем.

Гений подобной предприимчивости — парень по имени Джимми Уокер, который выдумал концепцию сбора денег «Ночь сражений» для центра страдающих болезнью Паркинсона, расположенного в Фениксе и принадлежащего Мухаммеду Али.

Джимми арендовал танцевальный зал в самом лучшем отеле города, оборудовал там стандартный боксерский ринг и расставил вокруг него столы. Приглашенных — до 500, насколько позволяет помещение. Требование к одежде — костюм. Множество местных и национальных знаменитостей за столами... Кенни Роджерс, Рой Айкман, Пол Абдул, Луи Госсет Джр., Джей Леонард (Шугер), Бэрри Манилоу, Марк Макгуаер, и, конечно, за первым столом — сам Мухаммед Али.

Теперь начинаются бои. Давайте немного поподробнее. В красном углу — прямо эльф с райских полей, ростом в 5 футов 4 дюйма и весом 110 фунтов, но один из лучших боксеров-легковесов. Его противник — эдакий дуб в три обхвата, ростом в 6 футов и 11,75 дюйма и весом 280 фунтов и 4 унции — центровой из НБА.

Поехали!

Перчатки больше, чем сам легкач, но он ухитряется нанести жестокий удар по коленке противника.

Я слышал об ударах ниже пояса, но ниже туловища? Судья закрывает на это глаза и выпускает на ринг девушек в бикини. А центровой падает, как двухтысячелетняя секвойя, «один... два... десять... АУТ!»

(а где 3,4,5,6,7,8 и 9?). Ладно, проехали.

Следующий по списку...

Одна из знаменитостей выходит на ринг. Ее форма состоит из боксерских шорт на 6 размеров больше и пары перчаток. Превосходный удар — победа! Его победа...

Когда шоу заканчивается и все в хорошем настроении, начинаются собственно торги. Все как обычно: карточки с номерами участников, ведущий(ая) с молотком, благосклонные улыбки знаменитостей и «звезд»; Али раскланивается в ответ на аплодисменты. Свет тускнеет. Опоздавающих просят занять места, и главный вход закрывают.

Аукцион ведет профессионал; у него есть очаровательная девушка-помощница, которая обходит ринг три раза, держа в руке увеличенный портрет Али на пике его карьеры, сделанный хорошо известным спортивным художником. Охи и ахи.

«Я слышу, 2 500 долларов?» — Поднимается несколько рук.

«5 000 долларов?» — Больше рук.

«7500?» — Да.

«10 000?» — Да.

«12 500?» — Принято.

«15 000?» — Большая рука взмывает в воздух. Это Джерри Коланджело, владелец и управляющий «Phoenix Suns» и «Arizona Diamondbacks».

«20 000?» — Кто-то превзошел Коланджело.

«22 000?» — Ведущий посмотрел на Коланджело. Коланджело одобрительно покачал головой.

«24 000?» — Присоединился новый игрок.

«26 000?» — Ведущий посмотрел на Коланджело. Он улыбнулся и сложил руки... на груди.

Цену накачивают до 78 000 долларов с шагом в 2 000 (то есть предыдущая ставка составляет 76 000 долларов).

Народ засуетился. Были ли это деньги монополии? Я наклонился к Джимми Уокеру. У меня появилась идея.

«А как ты смотришь, если художник нарисует еще одну картину, и ведущий спросит второго игрока, делавшего ставку, заплатит ли он за картину 76 штук?»

Джимми поговорил с художником, который согласно кивнул. Потом Джимми направился к ведущему и пошептался с ним. Ведущий возвратился в центр ринга.

«Сэр, мы не хотим, чтобы кто-то ушел отсюда разочарованным. Наш известный (нет,

выдающийся) художник говорит, что мы можем согласиться на 76 000 долларов. Вероятно, в следующий раз может быть лучше. Что вы скажете?»

Что он мог сказать? Он хотел заплатить 76000 долларов... 30 секунд назад. Теперь никак нельзя менять свое мнение. Сделка была заключена.

Обед принес огромный доход — 500 000 долларов. Когда я уходил, я почувствовал на своем плече чью-то огромную руку. Это был Али. «Ну ты и чертушка, — сказал он, — покруче Фрейзера. Ты когда-нибудь дрался на ринге?»

Мораль Маккея:

Иногда можно ударить кулаком ниже пояса, если это пойдет на благо.

Глава 31. Настоящий хозяин игры

Покойный Стив Росс, о котором впоследствии написали книгу, был повелителем игры. Росс вырвался из приевшегося, скучного отрочества в Бруклине, чтобы стать главой «Time Warner», самого большого в мире конгломерата СМИ и развлечений. История его взлета изложена в «Master of the Game» Конни Брука.

У Росса была натура человека, стремящегося не только к состязаниям, но и к знаниям, — и все это за ослепляющей маской шарма, богатства и великодушия. Хотя Росс и жил, как римский император, он никогда не терял бойцовских качеств. Что бы началось, если бы повседневная жизнь в офисах корпорации превратилась в коктейль из любви и бодрости, где Росс прекращает разговаривать с каждым секретарем и работником архива по пути на работу, а на следующий день преподносит цветы и подарки. Он был мечтателем, который сумел разглядеть силу кабельного телевидения и кабельных кинотрансляций, музыки, игр и интерактивных программ как будущее индустрии развлечений. И он был асом в заключении сделок. Никто никогда не мог сравниться с ним в способности читать чужие карты. А прочитав, он знал, как сыграть, чтобы получить максимальное преимущество. Он мог заставить оппонентов, с которыми ведет переговоры, поверить в то, что он, Стив Росс, удовлетворяет их самые заветные желания, — и в то же время вытягивал из них именно то, что нужно ему от переговоров.

Как он делал это? Россу пошло на пользу, что, получив посредственное образование, он все же приучился читать юридические документы, как юрист высшей квалификации, и мог перемножать трехзначные числа в уме.

В детстве Росс слушал по радио прогнозы погоды, поэтому, если обещали снег, он мог поставить будильник на 4 часа утра и подработать, очищая дороги около домов побогаче.

Росс мог ошеломлять самых пресыщенных членов голливудской тусовки экстравагантными поступками, например, послать самолет корпорации через всю страну — привезти собак Стивена Спилберга, чтобы они составили режиссеру компанию на выходные. Барбара Стрейзанд случайно посетовала Россу, как сильно она сожалеет о том, что поспешила на аукционе и упустила какую-то статуэтку. Росс нашел эту статуэтку, купил и отдал Барбаре. И Спилбер и Стрейзанд работали с Россом, и оба стали полезными — и прибыльными — компаньонами в сделках, которые заключал Росс.

Совращение невинных, и не таких уж невинных, с помощью умасливания их подарками и вниманием было фирменным знаком россовской техники ведения переговоров. Однако его любимая история включала другой подход. Первой значительной работой молодого Росса в сфере менеджмента было управление похоронным бизнесом собственного тестя в Нью-Йорке. Росс как раз купил место для строительства новой похоронной конторы, когда узнал, что на другой стороне будет возведен центр Линкольна. Росс понял, что будет дальше — прекрасная возможность прижать этих шишек, которых не обрадует перспектива

лицезреть из окон эффектного очага культуры нескончаемые вереницы катафалков и слушать рыдания безутешных родственников. Конечно же, ему позвонил губернатор Нельсон Рокфеллер. Собирается ли Росс построить на его земле похоронную контору? — Да. Тогда губернатор спросил Росса, получил ли он одобрение от зональной комиссии. — Да,

«Вы проверяли?», — спросил губернатор. — Да.

«Нет, — сказал губернатор. — Я имею в виду, проверите ли вы это завтра?» Росс любил рассказывать эту историю, наверное оттого, что дело у него закончилось удачно. В конце концов Рокфеллер прислал мелкого чиновника, чтобы вести переговоры о покупке имущества Росса.

Начальное предложение агента, умеренная сумма, привели Росса к мысли, что это была лишь часть — не больше трети того, что действительно следовало заплатить, поэтому Росс отказался.

Через пару дней агент Рокфеллера позвонил и сделал второе, более выгодное предложение, и Росс снова отказался.

Это продолжалось до тех пор, пока агент наконец не добрался до суммы в 6 раз больше своего начального предложения и более чем в 8 раз выше того, что в свое время заплатил за участок Росса. Сделка была заключена.

Уроком здесь был пример из реальной жизни, о котором я постоянно твержу: никогда не веди переговоры с самим собой.

Как только предложение сделано — не делайте никаких новых предложений, пока другая сторона не выдвинет встречного предложения. Единственное исключение — это когда предлагающий, не ощущая противостояния, отказывается от начального предложения и предлагает менее выгодное условие.

Единственной слабостью Росса как делового человека было типичное нежелание предпринимателя продавать имущество. Он не продавал «Атари», когда это уже было просто необходимо сделать. Это бы никогда не случилось с Ирвином Джекобсом, о котором мы рассказывали в шестой главе. Джекобе знал, когда продавать, и в этом была его сила. Имущество никогда не было ему дорого как память.

У меня есть своя история Росса. Я играл с ним в теннис на теннисном ранчо Джона Гарднера в Фениксе.

В книге Брака говорится, что Росс был сильным конкурентом, но неважным теннисистом. Намек был дан еще до того, как мы начали. Мы играли два на два и крутили ракетку, чтобы определить партнеров. Выпало играть с партнером, с которым не получалось. «Два против троих», — сказал Стив Росс, включая свою знаменитую улыбку в тысячу мегаватт.

Мораль Маккея:

В переговорах, как и в покере, сильная карта может быть бита превосходящим знанием своих оппонентов.

Глава 32. Лучшая сделка, которую я не заключил

Еще не высохли чернила на договоре с «Citicorp-Travelers», как начался второй приблизительный пересчет.

Возможно, все, что я знаю, — это то, что для того, чтобы решиться на какую-либо сделку, нужна большая сила воли. Не имеет значения, как тщательно, на ваш взгляд, вы все проверили, — сюрпризы будут. А в бизнесе сюрпризы могут быть только неприятностями.

Фокус в том, чтобы избежать ловушек до того, как они сломают тебе шею.

Несколько лет назад я хотел купить компанию, производящую конверты в Калифорнии.

Я встретился с ее президентом. Он был умным, открытым, знающим свое дело и свои цели, а также способным дать фору на семь ударов в гольфе. Не последним, что привлекало меня в этом знакомстве, было то, что мои деловые визиты могли удачно совпадать со стоящими внимания и времени тренировками по гольфу в пору, когда в Миннесоте лежал снег толщиной в шесть футов. Я так долго блуждал по заводу и присматривался к технике, что один разумный человек попросил профбосса выгнать меня. Они подумали, что я — засланный конкурентами промышленный шпион и представляю угрозу их бизнесу. Возможно, так оно и было.

Наши бухгалтеры встретились с их бухгалтерами. Наши адвокаты встретились с их адвокатами. Мы были недалеко от назначения цены. И вдруг — тот самый неприятный сюрприз. Мой партнер по гольфу оказался уже не президентом. Ему представился единственный в жизни случай возглавить родственную компанию. Не имея ни минуты, чтобы завершить нашу сделку, он уехал в Чикаго, где поля для гольфа похуже, зато есть перспективы.

А у меня появился новый партнер по переговорам. Он был также хороший игрок в гольф, но решил поменять правила игры.

Поскольку «тот» президент остался в прошлом, а сделка не состоялась, президент № 2 решил показать своему начальнику, как должна быть совершена настоящая сделка. Больше никакой добычи для Харви...

В гольфе после каждой партии должны быть проверены, утверждены и предъявлены карточки для игроков.

Он меня правильно понял. Он знал, что мне нужна эта сделка не только ради того, чтобы отдохнуть от зим Миннесоты. Мы не имели влияния на Западном побережье. Нам оно было необходимо.

В предыдущем раунде президент № 1 очаровал меня мгновенно. Я навел кое-какие справки. Компания оказалась крепким игроком, напористым, хорошо организованным, о ней прекрасно отзывались клиенты, продавцы и конкуренты.

И потому я не стал тогда глубоко копать, как сделал это с президентом № 2. Я присматривался к нему чуть ли не в лупу: я даже позвонил одному из его школьных учителей. Он был одаренный, расчетливый карьерист, который делал себя шаг за шагом.

Единственная проблема была в том, что он мне не нравился. Он был основой сделки. И так же сильно, как я, хотел сделки, я не желал, чтобы он вел для меня дела.

Но в конце концов это была не Калифорния. Это было *el passo* — то есть я пролетел.

Два года спустя он исчез. Вновь я заинтересовался этой компанией в 1991 году. К этому времени ею управлял новый президент — № 3. Он был профессионалом, но без живинки в деле. Когда в этот раз я болтался по предприятию, никто не жаловался. Я заключил, что до меня здесь проходило великое множество потенциальных покупателей и никого это не интересовало.

Цена была приемлемой. Бизнес — нет. Я снова ушел.

Факты, цифры, исследования, совместные контракты, тенденции...

Они много значат, но все равно ничего не приносят людям. Если бы президент № 1 остался на капитанском мостике, я бы заключил сделку. Я был покорен. Какие бы сюрпризы ни таились там, я бы принял их как часть оплаты за вход. И это бы сработало.

Но я абсолютно уверен, что правильно поступил, когда ему на смену пришел президент № 2. Проблемы могли быть те же, но нехватка понимания между нами гарантировала своего рода «сюрприз-заголовок» к главе 11.

Мораль Маккея:

*Объединения и приобретения — как повторные браки:
победа надежды над опытом. Всегда успех зависит
от достоинства и понимания людей.*

Раздел третий

Как я расширил возможности технологии

Подписано, заклеено, доставлено

Глава 33. Одним размером всех не удовлетворишь

В свое время повсюду были расклеены фотографии мрачного, как туча, Ричарда Никсона с подписью: «А вы бы купили у этого человека подержанную машину?»

Говорят, что очень скоро бывшие в употреблении машины не будут покупать ни у кого. Никаких человеческих слабостей, вот так.

Нет больше лавок подержанных машин. Нет провисающих тросов с красными, белыми и голубыми пластиковыми флагами, развевающимися на ветру. Нет бесплатного кофе. Нет спортивного покроя пальто, нет продавцов. Просто наберите «76-78 Pager» на вашем персональном компьютере, и они вам предложат все, что продается в пределах 200 миль.

Так вы можете купить себе страховку, дом, одежду, да что угодно. Так вы будете управлять своим бизнесом вне офиса, когда офисы вообще исчезнут за ненадобностью.

Возьмем, к примеру, новые «офисы продаж». Продавца в них нет. Вместо этого он (или она) в автомобиле или за компьютером, окруженный (ая) остальными членами команды: монитором, принтером, модемом, факсом, сканером, бипером, магнитофоном, мобильчиком и ксероксом. Просто усовершенствуйте эту мерцающую коллекцию электронных приборов и делайте бизнес...

Этот путь изложен нами вдоль и поперек. Каждый раз, когда появляется новое, пользующееся успехом техническое устройство, нам сообщают, что мы близки еще к одной промышленной революции.

Но этого не произойдет.

Промышленная революция состояла не только в том, что заставили пар делать работу лошадей, но и в том, что люди переезжали в города, где их коллегами и компаньонами были другие люди, а не рабочий скот.

Компьютеры — рабочая скотинка наших дней. Они могут выполнять тяжелую, тупую работу гораздо быстрее, чем мы, но в офисе из них компания никудышная.

Продавцам не обязательно идти в офис, чтобы продать что-либо, но им необходимо идти туда, чтобы оказаться кем-то. Никто не возвращался никогда к своей автомашине после заключения Большой сделки и не смотрел в одиночестве кассету, где менеджер по продажам похлопывает его по спине. Люди реагируют, отвечают, хвастают, соревнуются — и нуждаются в обществе себе подобных.

Вот что их мотивирует. Вот для чего нужны холодильники, перерывы на кофе, собрания по продаже и менеджеры по продажам.

Вот почему мир всегда будет огражден от плохого кофе и кричащих курток.

Информация к размышлению. Допустим, вы решили купить новый дом. Существуют два типа архитекторов. Первый носит костюм за тысячу долларов и имеет благоустроенный офис. Туда-сюда бегают продавцы. Повсюду планы, модели, наброски, награды... Архитектор отвезет вас на объект в своем «линкольне». Он проектирует 50 домов в год, и если вы копнете немного глубже, то поймете, что он зарабатывает около 200 тыс. долларов в год, что он, как многие архитекторы, расширился один или два раза и, возможно, прошел через главу 11.

Другой архитектор носит джинсы. Он не отвезет вас на свой объект, потому что его офис на объекте. Это его строительный домик. Там работает всего один человек — его жена. Там нет ни людей, ни красивых набросков, только фотокопии. Его транспортное средство — пикап. Он проектирует 8—10 домов в год. Если вы подумаете немного, то поймете, что он

зарабатывает 200 тыс. долларов и, как другие архитекторы, пару раз расширялся и, может быть, даже прошел через описанное в главе 11. Их дома сравнительно одинаковой цены и постройки. Они оба зарабатывают одинаковое количество денег и имеют рейтинг популярности примерно как у бизнесменов.

Первый архитектор имеет один большой доход, который покрывается объемом, второй зарабатывает больше баксов на каждом доме, ограничивая общие расходы. Самое же разительное различие между ними — это вы, покупатель. Я бы поспорил на последний доллар, что один из этих архитекторов будет именно таким человеком, с которым вам удобно вести дела, в то время как другой потерпит полное фиаско.

Неважно, кто есть кто; вы получите такого же качества дом и за ту же цену. Разница — продажи / маркетинг / имидж / — человеческое отношение.

Несомненно, есть люди, предпочитающие иметь дело с чем-то столь же безличным, как компьютер, живому общению. И вот откуда идет оживление. У них есть свои продавцы, у нас свои.

Мораль Маккея:

*Ни один компьютер не может — и никогда не сможет —
произвести на вас такое же впечатление, как произвел на вас,
живого человека, другой живой человек.*

Глава 34. Розничная продажа – это деталь

Многие из крупных прорывов в современной торговле впервые были обоснованы огромными цепочками национальной розничной торговли. Сообразительные менеджеры и специалисты в области маркетинга применяют ту же тактику в отношении хозяина другого бизнеса, и с весьма приличными результатами.

Подумайте, открывает ли вам розничная торговля что-нибудь новое? Подумайте хорошо.

1. Ваш кассовый аппарат—это не только еще одна машина, это оборудование маркетинга.

Используете ли вы информацию, содержащуюся в вашем кассовом аппарате, чтобы управлять своим инвентарем, своим дисплеем, своей рекламой и штатом работников?

2. Преданность заслуживает королевских почестей.

Уделяете ли вы особое внимание вашим лучшим клиентам или воспринимаете их как должное? Знаете ли вы вообще как их зовут?

Знаете ли вы, что одна из причин, по которым рискованные предприятия оказывались успешными, — уважительное отношение к лучшим клиентам. Почти ни одна другая компания этим не отличалась. Как только М. Бейли основал небольшую кредитную линию, дилеры стали называть его «господин Бейли». К услугам его клиентов были прекрасные номера в отелях, бесплатное питание, комнаты отдыха для особо важных персон, отдельные комнаты для слуг и множество других удобств.

Ну что стоит казино проявить немного больше уважения?

Совсем немного по сравнению с их доходами. Что им от этого, убудет?

Самое лучшее приобретение, которое бизнес может иметь, — это постоянные клиенты.

3. Технология — это не возможность, а власть.

Менеджеры, которые гордятся тем, что они компьютерно неграмотны, на самом деле вообще неграмотны. Нет оправдания тем, кто не идет в ногу с техническим прогрессом. Не

имеет значения, каковы ваши возможности. Если даже вы просто что-то обдумываете, вы можете усовершенствовать продуктивность и имидж, осваивая элементарные навыки пользования компьютером.

4. Вы можете сказать «Ух ты», когда совсем нет времени.

Ладно, у вас хорошее место для магазина.

Прекрасно, но недостаточно.

Вы продлили время работы.

Прекрасно, но недостаточно.

Вы улучшили имидж.

Прекрасно, но недостаточно.

Что же достаточно?

Достаточно не бывает, потому что нет предела в старании угодить постоянным клиентам.

Сегодня ассортимент — особенность супермаркетов. Кто знает, что будет такой особенностью завтра. Удовольствие клиента — это цель в движении. Если вы не двигаетесь, то и не попадете в цель.

5. Действуйте по программе.

Вывеска магазина говорит вам: «Магазин посуды», когда клиент говорит «Кухня».

Ваша вывеска говорит «Кухня», когда клиент говорит — «сад».

Вы не реализуете товары. Вы обеспечиваете магазины оборудованием, которое совпадает со стилем жизни клиента. Продаете ли вы им то, что хотите продать, или продаете им то, что они хотят купить? Если ваше видение не совпадает с их видением — до свидания!

6. Тренировка — это не единичный опыт.

Адвокатам надо продолжать юридическое образование, чтобы подтвердить их лицензию для практики. Такого рода требования должны применяться ко всем, даже к почтальонам.

Все меняется. Вчерашние знания не отвечают современным требованиям. Для вашего блага, для спокойствия ваших рабочих, для потребностей ваших клиентов держите ваш персонал в курсе изменения рынка, услуг и качества. Вам не обязательно делать это сидя в служебном кабинете — это может появляться по мере надобности, время от времени, не по графику, в порядке предупреждения, но делайте это.

7. В деле, связанном с супермаркетами, одно испорченное яблоко — это очень много.

Обходительность — первое правило. Покупка в продуктовом магазине — это не перелистывание страниц в книжном магазине и не покупка туфель на выход. Клиент всегда спешит, когда находится в магазине, предлагающем услуги, в отличной аптеке или на огромном продуктовом рынке; часть из них воспринимает обычную покупку как не стоящую внимания мелочь. Если они не удовлетворены, потому что один работник оказался невежлив, вы можете делать все остальное хорошо, но это уже не будет иметь значения: они не вернуться.

Баклейные лавки могут поучиться вежливости у людей Мариотта. Они усваивали годами аксиому «устанавливайте визуальный контакт с каждым гостем». Они знают, что если установить визуальный контакт, то проблема учтивости будет решена.

Обучение правильному обращению с клиентами важно и обязательно для новичков, которые, возможно, понятия не имеют об элементарной вежливости. Вам следует поучить их.

8. Не заводите из-за временной выгоды постоянных врагов.

Когда-нибудь вы задумывались, почему политики совсем разных характеров могут

быть очень хорошими друзьями? Потому что они знают, что сегодняшний оппонент завтра может стать союзником и помощником.

Кажется, что напряженные отношения — типичная проблема для бизнеса. С недавних пор причины большинства неудач сместились от производителя к реализатору в супермаркете. Лучшие реализаторы все еще придерживаются тесных отношений с поставщиками. Вспомните, как вы оба пытались что-то продать одному и тому же покупателю. Напряженные отношения не выдерживают испытания временем. Все меняется. Не сжигайте мосты.

9. Не уговаривайте себя на сделку, которой на самом деле не хотите.

Нанимаете ли вы *не того человека* на работу просто для сохранения отношений или потому, что он кажется милым? Принимая на реализацию товары, знайте, что ваш покупатель не купит только для того, чтобы сделать кому-то услугу? Лучше практиковаться в поверхностной любви. Ни одно доброе дело не останется безнаказанным. В перспективе пострадают обе стороны.

10. С другой стороны, никогда не отказывайте другому человеку.

Не отговаривайте себя от сделки, предполагая, что другому человеку эта сделка неинтересна. Ваши потребители не купят экзотический товар? А что когда-то говорили о пицце и пончиках? Вы уверены, что поставщик воздерживается от контактов? Может быть, они перегружены товаром. Не заключайте сделку автоматически, если они не собираются или не могут снизить цену, или увеличить сроки поставок, или согласовывают сделку о продаже.

11. Нельзя бросить камень в воду, не поднимая при этом волн.

Когда производители говорят о прилагаемом сертификате, они предлагают посмотреть на вид товарной марки. Это и есть ключ к загадке лояльности. Но вам необходимо смотреть на лояльность со всех точек зрения. Как насчет распорядка в журнале регистрации? Если покупателя заставляют ждать, пока продавец перейдет улицу, это возможность для вас. Ищите силу и слабость в ваших конкурентах и учитесь на их ошибках. На вас влияет то, что делают другие.

12. Как вы узнаете, о чем они думают, если не знаете, что они читают?

Читаете ли вы журналы о торговле? Это разумно. Теперь прочтите журналы ваших поставщиков. Это разумно вдвойне.

13. Никто не утверждает, что вы должны один со всеми справляться.

У вас нет проектов всех ваших контрактов — вы нанимаете адвоката. Вы не составляете сами баланс, а нанимаете бухгалтера. Все больше и больше знаменитых менеджеров по розничной торговле исследуют возможности поиска других источников доходов. Сегодня перевозка занимает среди них важное место.

А как насчет маркетинга? Когда в последний раз вы обращались к эксперту по маркетингу? Я вам гарантирую, что, если вы не просите совета, вы упускаете возможность учиться.

Делайте то, что у вас лучше всего получается. Оставьте все прочее для других.

14. Не стоят ли ваши усилия больше, чем они экономят?

Всегда рассчитывайте реальную цену сделки. Сэкономили ли вы деньги на перевозке груза, нанимая курьеров на дополнительное время? Если цена, о которой вы договаривались, требует оплаты сверхурочных или сдвига большого объема работы на плечи вашей организации, вы, вполне вероятно, не сэкономите деньги. Часто сила не в сделке, а в деталях.

15. Многие деловые результаты определяются тем, что вы знаете.

Ваша работа? Ваши работодатели? Ваши основные советники? Ваши лучшие деловые качества? Вы не найдете их за первым углом. Они — результат целой жизни *сети*. Нарращивание контактов — ключ к созданию успешного бизнеса. Лучшие покупатели и менеджеры розничной торговли всегда имеют наиновейшую, отвечающую требованиям торговую марку.

Когда им нужно знать, им действительно нужно знать.

16. Если они попробуют, то купят.

Деликатесы и гастрономия — мощный двигатель, управляющий современным бакалейным бизнесом. Обеспечение покупателей вкусными образцами — это основание к созданию широких рынков деликатесов. Изготовление образцов гораздо действеннее, чем предоставление продукции. Распространение продукта несет сильную психологическую установку. Это традиционно означает связь и демонстрацию дружбы и гостеприимства. Ваши представители образцов имеют неограниченные возможности для создания вашего бизнеса. Правильно ли вы к ним относитесь? Прошли ли они достаточную проверку?

17. То, что нечто стоит переговоров, не означает, что переговоры необходимы.

Готовы ли вы назвать цену и/или ваши условия? Тогда приступайте. Великие всех времен и народов точно знали, что им не следует обсуждать.

18. Признайте свои ошибки. Любой вид розничной торговли — это искусство, а не наука.

Прислушивайтесь к своим потребителям. Изучайте их.

Слушайте ваш кассовый аппарат. Прислушивайтесь к своему персоналу.

Прислушивайтесь к своему чутью.

Не укореняйте убытки. Сокращайте их, и немедленно.

Штат. Продукты. Цены. Место. Маркетинг.

19. Первый принцип ценовой политики.

«Ценность товара определяется не себестоимостью, а лишь тем, сколько потенциальных покупателей хотят его купить». Многие путают стоимость с ценностью. Хорошие представители розничной торговли знают, что нужно их клиентам. Иногда это цена, иногда обслуживание/доступ к информации и/или оборудованию. Выполняйте все правильно, и люди заплатят за это больше. Прекратите — и они не будут платить. Это зависит от вас.

20. Будьте бдительны, когда раздетый тип предлагает купить вам рубашку.

(Гм... почему я придерживаюсь этой линии?) Новый поставщик со сделкой слишком хорош, чтобы ему верить? Пытается приобрести ваше дело? Сомнительная репутация?

Пока у вас нет богатого опыта и несокрушимого мужества, пусть сначала рискнет кто-нибудь другой.

Мораль Маккея:

Мудрый человек усваивает афоризмы и выбрасывает сладкое.

Глава 35. Розничная продажа – это деталь (часть II)

1. Мое время — ваше время.

Трудно найти работников на неполный рабочий день. Не настаивайте на жестком графике работы, потому что все, что вы получите от этого, — всего лишь куча назойливых звонков и мартышкин труд. Узнайте, в какое время люди хотят работать, и подберите им

расписание. Гибкое время — это самое продуктивное время на работе.

2. Не играйте в прятки.

Ваш товар выставлен там, где покупатель может его найти. Не поддавайтесь искушению держать покупателей часами в магазине и рыскать по полкам, пытаясь найти то, что они хотят. Помогите им сберечь время — и вы не окажетесь внакладе.

3. Что нового, крошка?

Кто говорит, что ходить — обязательно скука смертная? Преуспевающие продавцы знают, как доставить удовольствие, даже если они продают то же, что и все остальные. Радует ли глаз покупателя ваш товар? Меняете ли вы часто внешний вид товара так, чтобы этим привлечь клиента? Готовы ли вы выдвигать новые идеи, показывать новые товары, открывать новый сезон в торговле, новую моду? Есть такая песенка: «Жизнь — мгновение, наслаждение, а вовсе не склад, забитый старым барахлом».

4. Отдача означает уровень доверия к вам.

Каждый день работы магазина — это выборы. Ящик для голосования — это касса. Важны ли для вас результаты? Есть ли у вас технологии, чтобы мгновенно предоставлять информацию о том, что продается, а что нет? Если нет, вам придется признать, что покупатели проголосуют за кого-нибудь другого.

5. Каждый день вы должны приобретать опыт.

Чтобы завоевать слепую верность покупателя, надо пройти огромный путь. У покупателя такой большой выбор, что нет нужды давать некомпетентному продавцу второй шанс. Низкие цены? Обслуживание? Качество? Стиль? В какой бы сфере вы ни работали, будьте лучшим.

6. Изменения к лучшему.

Всегда ли вы едете на работу одной дорогой? Паркуетесь ли на одном и том же месте? Попробуйте новый подход, и вы увидите, как ваш магазин предстанет в новом свете.

Мне нравится мудрое пожелание Кэна Блэнчерда о том, что все управляющие должны регулярно посещать свои заводы, отыскивая лучших работников. А затем перед матерью, Богом и страной хвалить их от всей души.

7. С.Б.П.

Вы все слышали, что означает «Старайтесь быть проще». Одна из последних версий этой истории была продемонстрирована Джимом Корвином, который вел президентскую кампанию 1992 года. Каждый день он внушал своему болтливому клиенту: «Попродержи язык, парень». Клинтон усвоил — и выиграл выборы.

8. Растущая боль.

Акулы бизнеса не стремятся к максимальной экспансии. Проигнорируйте возможность роста, если этого не позволяют ваши истинные возможности. «Мобайл» — крупная нефтяная компания. Они доказали это, когда купили «Монтгомери Ворд», и едва не уничтожили ее. Бизнес преуспевает, двигаясь не большими шажками, а семимильными.

9. Завтра — всего лишь через день.

Меня всегда забавляет, если продавцы не имеют понятия, кому они будут продавать. Бюро по переписи населения предсказывает, что число американцев азиатского происхождения удвоится в течение следующих 5 лет и дойдет до 9% всех американцев. Что вы предпринимаете, чтобы увеличить покупательский спрос этой категории населения? Даете ли вы рекламу в их газетах? Запасаетесь ли вы товаром, который понравился бы этим людям?

10. У кого в руках аукционный молоток.

Этот совет точно так же подходит для распространения, как для покупки старой машины. Поэтому я его повторяю. Удостоверьтесь в том, что человек, с которым вы ведете дела, имеет полномочия ударить по рукам. Никогда не ведите бизнес с теми, кто «должен посоветоваться с начальством». Это дает другим, тем, кто действует напрямую, большие преимущества. Они перехватят любую сделку, которую вы хотите заключить.

11. Знайте территорию.

Хотите купить Бруклинский мост? Это будет потрясающая сделка, если правительство решит приватизировать дорожную систему и позволит взимать пошлину. Никогда не следует недооценивать мощь социальной политики, которая влияет на покупательское мнение. Ссуды все еще не сказали последнего слова в нюансах по покупке вещей, по рекламе. Но факт в том, что огромная часть кредита и покупки «не выходя из дома» вызваны тем, что многие из них исключают налог с продаж.

12. Кооперация успешных компаний может быть крупным изобретением.

Ищите новые возможности, и вы не прогадаете. К примеру, после внедрения кредитных карточек в ресторанный бизнес, авиалинии и т. п. возникли специфические деловые отношения. Не следует ли вам попытаться сделать то же самое?

13. В гостях хорошо, а дома лучше?

Проанализируйте истинные затраты, связанные с нашей местной кредитной системой, ее отличия — и что изменится, если сбросить оковы национальной кредитной системы.

14. Держите обещания.

Нас оценивают по результату, а не по началу. Инициатива важна, но способность к завершению — еще важнее. Трудный график? Спецзаказ? Кто хочет, тот добьется.

15. Выполняйте домашние задания.

Когда покупатель составляет список покупок, я просматриваю рекламки в воскресной газете и проверяю веб-сайты: хорошо ли они выполнили домашнюю работу. А как у вас? Общаетесь ли вы с покупателем? И общаетесь ли с теми, кто предпочитает ваших конкурентов, чтобы узнать почему? Информация побеждает инстинкты.

16. Сервировка стола должна дополнять меню.

Умные продавцы не продают товар. Они создают атмосферу, которая заставляет покупателя купить. Товарный ли это имидж? Или потребность к заключению сделки? Или желание выразить определенный стиль? Вы продадите, только если все хорошо объясните и расскажете.

17. Все хорошо вовремя.

Вы можете продать что угодно в подходящее время. К примеру, биржевой маркетинг. Казалось бы, чего проще: покупайте подешевле, продавайте подороже. Хороший совет, но он противоречит человеческой натуре. Многие люди покупают, когда цены возрастают, и продают, когда они понижаются. Смекалистые продавцы знают дыхание времени. Они держат планку высокой, когда есть хороший спрос, и сокращают издержки, когда его нет.

18. Не заключайте сделки по обязанности.

Никогда не начинайте переговоры, если не уверены, что можете встать из-за стола и уйти без договоренности. Ваши партнеры всегда чувствуют, что вам эта сделка особенно нужна.

19. **Пытайтесь чему-то научиться от каждой встречи.**

Одно из известных правил Олимпийских игр: желание людей быть в центре событий. Час пик? Ну и что?.. Мы с этим справимся. Остаться дома и смотреть телевизор?

Если у вас есть качества, которые притягивают к вам людей, вы не сможете их утратить. Ведите дела правильно, и люди придут, хотя, как сказал Йог Бера, «в могилу никто не ползет».

20. **Вернитесь и еще раз перечитайте пункты с 1-го по 19-й.**

Мораль Маккея:

Йог Бера сказал так: «Если люди не хотят гулять по парку, никто их не остановит».

Глава 36. День «Покупатель, осторожно» стал днем «Осторожно – покупатель»

Разница между сильным игроком в покер и слабым — в его/ее возможности читать карты других игроков. Сильные игроки учатся интерпретировать «подсказки» оппонентов, едва уловимый трепет тела, выражение и жесты. Это редкий дар, который щедро вознаграждается в покере — и в переговорах на высоком уровне. Но, по иронии судьбы, существует много людей, обладающих теми же способностями к «прочтению» своих оппонентов, однако их таланты не используются, а если и используются, то обычно низко оплачиваются и недооцениваются.

Это — покупатели.

Единственная разница между покупателями и ясновидящими в том, что многие из лучших покупателей научились читать чужие мысли на своей шкуре, а не получили этот дар от природы.

Многие из них начинали *продавцами*.

Когда я продавал конверты первый год, один из моих будущих приятелей преподавал мне урок. Одна фирма закупала конверты фургонами — это была большая чикагская компания, выполняющая заказы по почте.

Легкой походкой я, отрепетировав с утра все свои лучшие шутки перед зеркалом в ванной и готовый произнести речь, вошел в офис покупателя.

Покупатель вытащил синий конверт с печатью в две краски и бросил его мне на колени.

«Я возьму 5 миллионов таких же, и вот что я заплачу вам за тысячу штук», — сказал он и написал на обратной стороне другого конверта:

1. Стоимость бумаги — 2.80 доллара
 2. Вы имеете право повысить цену на 5% — 14
 3. Двухкрасочная печать — 46
 4. Ящик — 03
 5. Картонная коробка — 04
 6. Я дам вам 5% комиссионных — 18
- Итого: 3.65 доллара.

«Так-то, приятель... Даю вам 24 часа на размышление... Позвоните мне... к слову, если вы слышали какие-нибудь хорошие анекдоты, расскажите их Мардж, секретарю. Она их просто обожает!»

А я так и сидел в оглушительной тишине...

Через 23 с половиной часа я принял предложение. Я уговорил себя и своего расчетчика-экономиста, что, может быть, когда-нибудь мы сумеем вернуть деньги, потерянные на этой бросовой цене.

«Скажите, — спросил я покупателя, перезвонив, — откуда вы знаете эти цифры?»

«Ах, эти? Я был таким же, как вы, приятель. Десять лет я продавал конверты для Central Envelope Company.

Вот так сюрприз! Покупатель знает больше, чем продавец. Ну конечно: он сам когда-то был продавцом. Угадайте, кто выигрывает в сделке? Почему же эта великолепная стратегия ускользнула от стольких наших руководителей корпораций, выдающихся умов?

Годами я наблюдал, как большие, солидные компании нанимают на работу *покупателей*, не имеющих и недели опыта продаж, и дают им полномочия тратить десятки миллионов своих денежных ресурсов на товары и материалы.

Сейчас эти бывшие покупатели получают, наверное, 50 000 долларов в год плюс отличное стоматологическое обслуживание. Продавцы по сравнению с ними — приголовишки. Они знают только свой продукт и своих конкурентов-соперников на пути от завода до склада покупателя. И кто выиграет переговоры на этот раз, как, по-вашему?

Принято считать, что так много преступников выходят сухими из воды потому, что наши законы слишком снисходительны. Возможно, но существует и другая причина. Многие адвокаты по уголовным делам начинают *обвинителями*, а потом переходят в защиту, где могут заработать впятеро больше, чем платят обвинителю. Они знают проблемы, затруднения и стратегию своих оппонентов. Они сидели по обе стороны стола. У них превосходящее знание. У них больше шансов на победу.

Для каждого из нас обязательно приходит время делать большие приобретения. Природный дар, позволяющий верно понять движение бровей или бегающий взгляд, дан не каждому; остальным надо учиться. Знание, настоящее знание позиций обеих сторон является оружием, которое устанавливает цены и выигрывает войны.

А что касается хитроумного покупателя, который преподал мне отменный урок в начале пути, то через пару лет я нанял его на должность исполнительного вице-президента и генерального менеджера. Он проработал десять лет, и нашими достижениями мы во многом, если не во всем, обязаны ему. Спасибо, Ральф.

Мораль Маккея:

Лучший способ узнать, где, что и как — провести какое-то время поблизости.

Глава 37. Мудрость Грязного Гарри

Я всегда удивлялся, когда спрашивал бизнесменов, кто их клиенты, и мне отвечали: «Все». Но это же несерьезно: «все» — значит, «никто».

Я делаю и продаю конверты. Ими пользуются все. Так, значит, каждый человек — мой потенциальный клиент? Нет. Особенность конвертного бизнеса — дешевизна единицы продукции; таким образом, моя прибыль определяется количеством, огромными объемами продаж. Мне нужны оптовые покупатели — и это сразу отбрасывает за пределы моего интереса 99% людей в мире, пользующихся конвертами.

География отстраняет еще 99%. Стоимость доставки — огромный фактор в работе с дешевым товаром, в частности с конвертами. Практически любая компания по производству конвертов, находящаяся на расстоянии в пределах 25 миль, может предложить покупателю приличный продукт по более выгодной цене, чем компания с именем, но расположенная за сотни миль. Поэтому и существует несколько национальных компаний по производству конвертов. Мы должны выделять наши маленькие территории и охранять их со всем тщанием, просто-таки с собаками.

Кто мои клиенты? Их относительно немного, но они очень и очень дороги мне. У каждого свои нужды, требования и причуды. Знать, кто они и как отвечать их потребностям, — не просто забота. Это карьера.

Это распространяется одинаково на всех продавцов. Успех не зависит от конкретно твоего продукта. Неважно, насколько — как ты полагаешь — твой товар универсален и необходим. Успех зависит от того, насколько хорошо ты знаешь своих клиентов.

Это означает умение предусмотреть их потребности до того, как они появятся.

Это правило касается вас, даже если вы не работаете непосредственно с покупателями, а находитесь где-то в глубинах корпоративной бюрократии. Ведь сами вы тоже объект продажи, а потенциальный покупатель — ваш босс.

Дэйв работал в дистрибьюторском отделе сервисно-диспетчерского типа с высоким уровнем накладных расходов. Звучит скучно? Дэйв тоже так думал. Дэйв осознал, что перспективы продвижения связаны с тем, будет ли он знать больше о некоторых аспектах бизнеса, чем другие четверо, занимающиеся тем же делом. Он стал докой в почтовых уставах. Он познакомился со многими почтовыми служащими. А вскоре коллеги и босс обратились к нему за помощью: потребовалось точно сориентироваться в почтовых инструкциях. Примерно через полгода он ценой лишь собственного труда превратился из рядового дистрибьютора в ценный источник информации. По мере роста компании служба почтовых отправок стала крупнейшим подразделением. Сегодня Дэйв — директор корпоративных услуг (включающих почту) и босс своего прежнего босса. В подчинении у него более двухсот человек.

Подумайте о машинах. Когда-то предполагалось, что громадному «Эдселю» обеспечено великое будущее. Но наступил бензиновый кризис — и машина к моменту первой торговой сделки чуть ли не проржавела. Новинкам «Форда» она не стала конкурентом.

А как насчет рынка мини-грузовиков? Ли Якокка вернул «Крайслеру» с того света модели «Додж Караван» и «Плимут Вояжер». «Форд» и «Дженерал моторс» цеплялись за менталитет своих больших машин довольно долго — и заплатились. «Крайслер» знал своих покупателей — «Baby Boomers», которых традиционные фургоны уже не устраивали. Заверните на любую школьную парковку, когда забирают детей с занятий, и вы решите, что побывали на выставке минивенов.

Несколько лет назад появились и окрепли несколько компьютерных компаний, производящих игровые приставки и небольшие компьютеры, позволяющие выходить в сеть, общаться и играть, не решая сложных задач. IBM не отреагировала на появление рынка «маленьких» — как же, они такие великие, чего это вдруг мелочиться. Стратегия IBM: подождать до тех пор, пока те рынки разовьются достаточно и станут полезными. Потом могучая фирма сделает рывок и захватит сформированный рынок, выставив свою (наверняка действительно более качественную и притом недорогую) продукцию.

Но выяснилось, что небольшие компании, производящие «маленькие машины», кое-что понимали. Все больше и больше конечных пользователей хотели обзавестись собственными несложными персональными компьютерами, а не мощными агрегатами IBM, соединенными с штатной периферией. Когда IBM очнулась, было уже поздно. Клиенты, которые, как они надеялись, скооперируются и сформируют рынок, уже нашли продукцию, отвечающую их нуждам.

IBM, став серьезней и мудрее, теперь наверстывает упущенное, придумывая игры, — но только после того, как у них появится новый президент (на данный момент — парень из «R. J. Reynolds»), занимающийся маркетингом, сложится новое отношение к обслуживанию своих клиентов.

Это предостережение я принял во внимание. Я знаю, что ожидать, пока покупатель пойдет навстречу моим пожеланиям, очень опасно. Лучше я буду идти навстречу их желаниям и требованиям, даже если новации слишком малы и еще неизвестно, станут ли они предсказуемыми.

Нет, мы работаем отнюдь не для всех и каждого.

Мораль Маккея:

«Человек должен знать, где его возможности заканчиваются»
— Грязный Гарри.

Глава 38. Следуя за лидером

Билл Хоу — известный дилер «ЗМ». Он рассказывал эту историю на учебных семинарах с новыми сотрудниками.

«Я только начинал заниматься продажей, когда босс вызвал меня и сказал: «Билл, надо съездить в Новый Орлеан и встретиться с нашим славным трудягой Гарри. Личность, скажу тебе, колоритная. У него где-то на 60 фунтов лишнего веса, рубашка — полный указатель всего меню последнего ланча, он коверкает слова и пишет приказы на салфетках».

Я сказал: «Конечно, съезжу, только скажите, что надо сделать? Купить ему свежий выпуск журнала «Одежда для успеха»? Посадить его на диету? Или попросту уволить?»

«Нет, черт возьми. Узнай, чем он предпочитает полакомиться, и позаботься, чтобы всего ему было в достатке. Он у нас — самый успешный дилер. И постарайся повнимательнее приглядеться к его работе, тебе следует кое-что у него перенять».

Эта история всегда срабатывала — может быть потому, что она была так близка к легендарной реплике Авраама Линкольна:

«Но, мистер Президент, Грант пьет!»

«Узнай, какую марку виски он предпочитает, и пошли ему бочонок. Он мне нужен. Он сражается».

Мог бы такой неряха, как Гарри, или пьяница, как Грант, пользоваться успехом сегодня? Конечно. Примеры тому мы видели и в спорте. Баскетболист, делающий 20 очков за игру, пользуется куда большими привилегиями и позволяет себе больше вольностей, чем телохранитель. Это, наверное, неправильно, но так происходит во всем мире: часто результаты важнее, чем способ их достижения.

Билл Хоу и я говорили молодым продавцам: «Если вы можете продать, не волнуйтесь за писанину. Мы найдем того, кто позаботится об этом». Заполнять бланки может кто угодно, а вот *продавать* — далеко не каждый.

В наши дни, когда все так оснащено технологиями, становится меньше возможностей терпеть неуклюжесть отдельных людей или клокочущую энергию глупого продавца, поскольку их ошибки обходятся компаниям слишком дорого. Теперь, наверное, измазанные горчицей салфетки Гарри не сработали бы в качестве распорядительной документации — вне зависимости от того, насколько крупные поставки он бы выписывал.

Эрл — противоположность Гарри. Самый подходящий для него эпитет — «безукоризненный». Он не ходит, а шествует, как первый кандидат на место председателя совета директоров. Вся служебная переписка и документация, которая выходит из-под его пера, — само совершенство, а стол Эрла — образец чистоты и порядка. Он всегда вовремя приходит на совещания по продажам и без уговоров, автоматически, занимает место в первом ряду. Эрл был бы прекрасным продавцом, но не смог справиться с простейшей вещью — протолкнуть конверты в «Publishing Clearing House». Покупатели просто не смогли с ним смириться.

Большинство продавцов представляют собой нечто среднее между Гарри и Эрлом, не осмеливаясь быть такими оригиналами, как Гарри, но способные избегать критического положения, стиснув зубы, а-ля Эрл.

Умные компании пришли к выводу, что продавцы должны быть избавлены от обязанностей, которые не связаны с продажами. Они знают, что наиболее продуктивное

время продавцов — то время, которое они проводят с покупателями, а не со своими коллегами. Они и их продавцы внешне сосредоточены. Полностью.

Слабые компании оставляют путаницу в структуре, процессе и политике. Они стремятся быть сосредоточенными изнутри на культуре компании, уставе компании, на требованиях в одежде и причёске. Они собираются, чтобы решить, стоит ли устраивать собрание.

Комитеты компании? Внутреннее планирование проектов? Снова в первом ряду Эрл, его рука поднята, мол, всегда готов. Эрл знает, что его будущее не в продажах, а в проникновении в бюрократию. Когда «семейство Эрлов» всего мира получит повышение в качестве награды за вклад в работу, которую удачливые продавцы ненавидят, угадайте, что случится? Повсеместно введется режим размеренных совещаний по продажам, в изобилии появятся новые документы для заполнения, короче, бюрократия на марше, а дело... Что, разве есть еще какое-то дело?

Будет ли участок, которым ведал Гарри, преуспевать, когда Эрл займет его место? Конечно, нет, но право же, Гарри стоит поменьше чавкать во время еды и чаще менять рубашки.

Многие из вас, прочитав эти строки, могут вступить за Эрла. Да ради Бога, попытайтесь только не позволять Эрлу гробить ваше свободное время и не забывайте о чувстве меры.

Мораль Маккея:

*Творчество невозможно без разнообразия.
Большинство менеджеров ненавидят тех, кто «высовывается»,
но все менеджеры любят результаты.*

Глава 39. Рождение продавца

Как можно угадать, кто годится в продавцы, а кто нет? Я работаю продавцом почти 40 лет, и я нанимал их почти 40 лет. Думаю, что могу сказать, может ли кто-то продавать или нет.

Прежде всего забудьте о возрасте, поле, телосложении, национальности, вероисповедании. Это не дает никакой ориентировки.

Во-вторых, хорошие продавцы производят хорошее первое впечатление. Ничего не кажется раздражающим. Они «настоящие»? Приятные? С ними легко говорить? Они опрятны и хорошо ухожены? И еще: одеваются не слишком скромно, но и не слишком роскошно. Красноречивый показатель — обувь: пусть она будет не слишком новая, но свеженачищенная.

В-третьих, важный критерий — энергетика, внутренний двигатель, который «заводит» продажу. У всех хороших продавцов, которых я когда-либо встречал, есть такой двигатель, способный привести дело в движение. У них высокая профессиональная этика и высокий энергетический уровень. Они работают дольше и напряженнее, чем их коллеги. Как можно определить, соответствуют ли они этим задачам? Спроси их о *модели* их роли. Они восхищаются, что их родители после обеда идут позаботиться о клиенте? Хорошо. Учитель или тренер работает без усталости, чтобы помочь научиться новым умениям — или все дело в совершенно скрытом таланте? Отлично. А может, их кумир — какая-то историческая фигура из далекого прошлого? Будьте осторожны. Узнайте почему. А какая была их первая работа? Чему они научились на ней? Что они получили? Как они получили это? Ищите откровенность и настойчивость, качества, которые будут высоко цениться в продавцах.

В-четвертых, обращайте внимание на потребность нравиться. Хорошие продавцы хотят удовлетворить своих покупателей. Это *проявляется* — проявляется в способе, которым они

пройдут дополнительную милю. Например, стремятся ли называть клиентов по именам, изучать предпочтения клиентов, держать своих клиентов в курсе дел. Хорошие продавцы — *не продают*, они слушают, причем внимательно. Они терпеливы, а не резки. Они знают, что сегодняшняя продажа менее важна, чем завтрашние отношения.

Плохие продавцы хотят удовлетворить самих себя, поэтому они поставляют то, что легче всего продать или собирает большие комиссионные, относясь к потребностям покупателей без уважения. Это тоже видно.

В-пятых, менталитет *обслуживающего*. У хороших продавцов двойной взгляд: они могут видеть вещи глазами покупателя. Они стараются не соблюдать традиционных предписаний по своей работе, пытаясь убедиться, что все делается правильно и вовремя.

Это люди, разрушающие барьер корпораций. Лозунг этих людей — «отсутствие границ», принцип, принятый на вооружение некоторыми компаниями, например «Дженерал Электрик». Это продавцы, выходящие проверить доставочный ящик, — убедиться, что его упаковали как следует; они лично разбираются с жалобами покупателей и не оставляют в покое завод до тех пор, пока заказ клиента не будет выполнен в соответствии с точными указаниями. Они по-другому видят отношения с клиентами в отличие от плохих продавцов. Для хорошего продавца это — долговременное обязательство, а не на одну ночь. Они настаивают, что вещи должны делать по одобрению покупателей. Они хотят, чтобы их клиенты приходили вновь и вновь и рассказали другим — и тоже сделали их покупателями.

В-шестых, отношение к работе. У каждого свои проблемы — деловые, семейные, финансовые, проблемы со здоровьем. Хорошие продавцы оставляют их дома, они не несут их на работу и не сваливают на своих коллег и клиентов.

В-седьмых, компетентность. Хорошие продавцы продолжают наблюдать, учиться, перенимать опыт. Они хотят быть лучше всех. А когда становятся такими, то хотят превзойти самих себя.

Курт Карлсон, мультимиллионер, основавший «Карлсон компаниз», начинал с продажи мыла в «Проктор энд Гэмбл». Он старался продать каждую партию мыла, переданную в реализацию компанией. В начале каждого года он принимал свою собственную — выше плановой — контрольную цифру реализации. Через полгода он ее перекрывал и тогда записывал цифру больше прежней, чтобы достичь ее до конца года. Сейчас ему за восемьдесят, но он до сих пор принимает активное участие в жизни компании и продолжает записывать все большие и большие цифры. Когда мы виделись в последний раз, он поставил себе цель достичь дохода от продажи мыла в 25 миллионов долларов. Держу пари, он сможет достичь этой цифры.

В-восьмых, фанатичное отношение к деталям и качеству. Хороший пример для деловой игры: две жидкости — нефть и вода. С каждой из них можно работать, но смешивать их нельзя. Хорошие продавцы не продают плохих продуктов, они проверяют качество продуктов сами, не дожидаясь, пока это сделает клиент за пределами магазина. Они ведут точные записи и знают, кто и когда купил; и потому, что они асы в своем деле, знают, когда следует позвонить клиенту по поводу нового заказа.

В-девятых, знание товара. Плохие продавцы уподобляют себя привратнику, всех обязанностей у которых, — получать от клиентов деньги за покупку. Хочешь купить? Прекрасно. Хочешь задать мне сложный, а то еще и отвлеченный вопрос? Извините, не в моей компетенции. Спросите товароведа, инженера, специалиста...

Сильные производители знают свою продукцию вдоль и поперек. Они зарабатывают свои комиссионные, обеспечивая сервис: их клиент уверен, что получит именно то, что ему требуется.

В-десятых, тяга к самосовершенствованию. Хорошие продавцы постоянно работают над тем, чтобы стать еще лучше. Они читают книги. Например, «Real Heroes of Business & Nota CEO among Them» Билла Фролина и Пена Шлессинджера. Многое из того, что вы здесь прочитаете, экстраполировано из этого отличного анализа того, что требуется, чтобы стать хорошим служащим в сфере коммерции и обслуживания.

Мораль Маккея:

У хороших продавцов три приоритета: сначала клиенты, затем компания и только потом они сами. Вот в таком порядке.

Глава 40. Пять способов управлять системой реализации

Мы все читали бесчисленные «страшилки» о некогда всемогущих компаниях, сбившихся с пути. Причиной тому обычно объявляют товары, не получившие спроса, глупые приобретения, слабые рыночные стратегии, «византийские» способы принятия решений или перегруженные структуры задолженностей.

Существует и другая важная причина, по которой земля уходит у компании из-под ног: неправильное управление системой реализации.

Поговорим об этом немного подробнее.

1. Подключай больше продавцов.

Агент по продаже машин в небольшом городе имеет процветающий торговый бизнес. У него пять продавцов, и все они довольно неплохо зарабатывают. Владелец обогащался, но ему захотелось разбогатеть быстрее. «Если я смог заработать столько с пятью продавцами, то получу вдвое больше, наняв десять». Однако не все в этом мире проверяется арифметикой. Если на ограниченном рынке окажется на пять продавцов больше, то первые пять станут меньше зарабатывать. Четыре из них непременно уйдут и станут конкурентами. Останется шестеро, но двое из новичков смогут продать автомашину разве что бесшабашному счастливчику, который вдруг выиграл в лотерею. У нас остается только пара эффективных и парочка полуэффективных продавцов. Объем продаж упадет.

Ни один компетентный продавец не найдется снова на работу, потому что не сможет больше доверять владельцу. Торговля никогда не восстановится, бизнес рухнет.

2. Давай людям заработать.

Умные руководители гордятся системой реализации и убеждены в существовании человека, делающего погоду в их компании. Они знают и понимают, что нет работы, не связанной, пусть опосредствованно, с продажами. И устанавливают прямую, особенную и абсолютную взаимосвязь между деловой отдачей и заработной платой. Такие руководители не поднимают крик до небес, если в конце года оказывается, что кто-то из дилеров зарабатывает больше, чем босс. Напротив, они этим гордятся и стремятся к этому. Они радостно объявляют об этом. Глупые боссы компаний с кастовыми системами уверены, что следует обеспечивать своих служащих так, что ни один из продавцов никогда не окажется «большой цацей». (Не будем никому причинять боль, да?) Суть их политики предельно ясна: вы, продавцы, здесь последняя спица в колеснице.

3. Скучные совещания по продажам.

Где-то должен быть обучающий курс типа «Покажите им, кто здесь босс: как общее наказание стимулирует выработку верного взгляда на вещи».

Рассуждения подобного типа могут сработать для мотивации новобранцев из морской пехоты, когда тем предстоит прорыв под автоматным обстрелом или трудный марш-бросок на 40 миль, но не для опытных продавцов, от которых требуют посещать периодические совещания по продажам. Естественно, встреча с клиентом — не повод пропускать веселье. Обычно требуется два-три дня, чтобы прийти в себя после совещания — как после вечеринки, затянувшейся до утра. Хорошие исполнители ненавидят совещания, а слабаки, которым они нравятся, все равно никак не могут ничего продать. Прибегать к совещаниям для оживления хода продаж столь же эффективно, как устраивать групповые танцы

вприсядку под чутким руководством главного менеджера. Совещаний по продажам не избежать, но помните: они не должны быть всегда предсказуемыми.

4. Место для умных людей.

Многие хорошие продавцы считают своих непосредственных начальников дураками. Как им в этом случае лучше всего поступить? Ответ: уволиться или сменить профиль работы. Кто захочет работать там, где стараются избегать встреч клиентов с боссом? Они боятся, что клиенты подумают: «Мой дилер явно не так умен, как хочет казаться, если подчиняется такому боссу, как этот».

Совет: не доверяйте «родному человечку» работу менеджера по продажам. Иначе от вас могут уйти самые лучшие продавцы.

5. Побольше ловкости в распределении обязанностей.

Покажите мне продавца, любящего возиться с документацией, и я докажу: это потенциальный бухгалтер, а продавец из него — никудышный. Некоторые компании взваливают чужие обязанности на кадры секторов реализации; интересно, остается ли у агентов когда-нибудь время позвонить клиентам? Вот серьезное испытание последнего замечательного проекта: сколько заказов это принесет?

Мораль Маккея:

*Большинство компаний представляют одинаковую продукцию.
Остается один верный способ победить конкурентов —
наилучшая система реализации.*

Глава 41. Одиннадцать вопросов, которые следует задать возможному клиенту

1. У вас найдется ровно две минуты, чтобы обсудить то, что поможет вам сэкономить и повысить производительность?

Сказав это, снимите часы и положите их на стол возможного клиента. Проговорив ровно одну минуту и пятьдесят секунд, остановитесь — хоть на середине предложения — и скажите: «Мое время истекло. Я хочу, чтобы вы знали: мы всегда держим слово. Если позволите, я буду рад продолжить. В противном случае, спасибо, что уделили нам время. Я знаю, вы заняты. Вот моя визитка». Вставляйте и уходите. Вы удивитесь тому, сколько раз вас остановят перед дверью и сколько заказов вы в конце концов получите.

Самое важное из того, что можно выстроить в отношениях с клиентом, — это доверие. Попробую помочь вам продвинуться к завоеванию доверия.

2. Не могли бы вы сказать, что соперники делают лучше нас?

Существует лишь три ответа на этот вопрос, и все они относятся к достоинствам продукта: цена, качество и доставка. Если вы можете улучшить — сделайте это. Попросите о «пробном заказе», маленьком кусочке дела на их условиях, чтобы доказать, что вы можете одолеть конкурентов. Если вам все еще отказывают, значит, до настоящей причины не докопались. Попробуйте — и услышите нечто в таком духе:

«Мы вели с ними дела многие годы...»

«Это связано с шурином босса».

«Мы никогда не жаловались».

«Я этого не решаю»... Все это лишь вариации на ту же тему: инерция.

Возвращайтесь в офис, подготовьте письменное предложение, гарантирующее ваши условия и сравнивающее их с условиями конкурентов, и подайте его. В конце концов вы

получите часть этого дела.

3. Я уже кое-что знаю о вашей продукции, но скажите: что, по-вашему, является ее наиболее привлекательными чертами?

Это, по сути, другая вариация предыдущего вопроса. Вам нужно искать подсказки, которые помогут вам узнать, что нужно делать, чтобы помочь возможному клиенту улучшить свои собственные производственные показатели.

4. Хотите ли вы каким-то образом улучшить вашу нынешнюю продукцию?

Ясно, что это толчок в том же направлении, что и предыдущий. Как я могу помочь возможному клиенту работать лучше? Если есть что-то, что может произвести впечатление, — самое время его продемонстрировать. А если ничего нет, подумайте, что бы пригодилось.

5. Позвольте прислать вам бесплатный образец. Пользуйтесь им, и разрешите мне вернуться через месяц — узнать, как он вам понравился.

Дорого, но эффективно. С потребительскими товарами так делают уже много лет. Если вы этого еще не делаете, стоит попробовать.

6. Да, вы не даете мне сегодня заказ. Но я понял, какие у вас критерии качества. Можно вам перезвонить, когда мы достигнем уровня?

Мало у кого хватит духу на такое ответить «нет».

7. Я хотел бы продемонстрировать ваш продукт кое-кому из моих клиентов. Вы не против?

Что может быть лучше, чем поставщик, который берется за бесплатную продажу вашего товара? Доставка клиента возможному клиенту, даже если этот клиент — вы сами, означает рост шансов вступить в деловые отношения.

8. Подскажите, кто бы еще мог использовать нашу продукцию?

Это вопрос, который отменно отрететировали страховые агенты. Направления — сердце и душа коммерческой разведки.

9. Позвольте мне назвать нескольких ваших знакомых, которые используют нашу продукцию.

Обратная сторона предыдущего вопроса. Вместо того чтобы просить о направлениях, вы их даете. Разница лишь в том, что, когда даете их вы, они называются ссылками. Это срабатывает, потому что способствует установлению правдоподобности и надежности — важных факторов доверия в любых отношениях.

10. Я могу хоть что-то сделать для вас?

Это ультимативный незаконченный вопрос, придуманный, чтобы пригласить потенциального клиента проверить вашу возможность откликнуться на любые нужды, которые могут возникнуть. Если вы сможете уговорить его поручить сделать нечто, вы можете его привязать.

И напоследок:

11. Скажите, это фото вашей семьи? Боже, какие симпатичные. Ну как тут устоишь?! Я все еще коробейник в душе...

Мораль Маккея:

*Хорошие продавцы не только доставляют товары.
Они постоянно ищут способы помочь своим клиентам
улучшить их продукцию.*

Глава 42. Как закончить завтрашнюю продажу сегодня

Как-то раз мы с Мелвином Хэглером говорили по телефону.

— У меня есть еще одна блестящая идея для твоей книжки, Харви.

— Что на этот раз, Мелвин?

— Продавцы машин.

— Да ладно, не дури. Все ругают продавцов машин. Из этого ничего не выйдет, Мелвин.

— Ты, как всегда, ничего не понял. Недавно один мне позвонил...

— И что в этом хорошего?

— Впервые в жизни продавец машин позвонил и поинтересовался: нравится ли мне машина, которую я купил.

— Давай-ка поподробнее, Мелвин. До меня пока что не доходит.

— За всю свою жизнь я купил, наверное, машин сорок, но никогда не покупал машину дважды из одних и тех же рук. С чего вдруг я должен снова к ним обращаться? Они исчезают сразу после получения чека. Ты можешь представить, чтобы твой биржевой маклер или страховой агент исчезли — и чтоб никогда больше о них не слышать? Наоборот, от них не отвяжешься. Почему же продавцы машин не могут быть такими?

— Каждый продавец должен дать клятву верности, — согласился я.

Теперь все понятно. 80% успеха в бизнесе зависит от *потребителей*, и надо ценить своих прежних деловых партнеров. В основе стратегической игры должна лежать идея об увеличении твоей заинтересованности в делах покупателя.

Ну а пока спрашиваю:

— Ты думаешь, по одному звонку можно судить, что у торговцев автомобилями начались перемены?

— Представь себе, да. Для меня это все впервые. Две недели назад я купил какую-то развалюху и, конечно, прогадал. И вообще мне с машинами не везет. Вот это я и сказал, когда он позвонил. А продавец и говорит: Мелвин, я рад это слышать. Скажите-ка мне, сколько примерно лет вам служит машина?

— Года четыре, — отвечаю.

— Давайте сделаем вот что, — сказал он. — Примерно через четыре года я позвоню и попытаюсь вам подыскать что-нибудь особенное. Я попытаюсь сделать вас своим постоянным клиентом. Мой девиз: «Клиент всегда прав». И конечно, если вы приведете ко мне еще покупателя — я отблагодарю вас чеком на пятьдесят долларов.

— Похоже на то, что парень кое-чего добьется, — сказал я.

— Вот-вот, — согласился Мелвин. — Он даже прислал мне открытку с благодарностью за партнерство. Раньше я никогда таких открыток не получал.

— Ну, в этом нет ничего особенного.

— Погоди, Харви. Бизнесменов, которые так ведут дела, можно пересчитать по пальцам одной руки.

— Например?

— Боузи — это которые по стереосистемам. Много из их товара даже не продается в магазинах; и у них хорошая реклама. Можно позвонить, и тебе пришлют буклет; заказываешь по телефону. Я так и сделал. Заказ прислали назавтра почтой, а через неделю мне позвонили и спросили, как понравилось...

— И что, больше никто так не делает?

— Из моих знакомых — никто.

— Но это же простейший способ сформировать клиентуру! Каждый продавец должен: а) послать покупателю благодарность; б) позвонить спустя неделю после покупки и поинтересоваться, доволен ли клиент; в) напомнить — если окажется неподалеку по делам, — что если надо купить что-то еще или произвести замену, то будет рад предоставить свои услуги; и напомнить, что: г) существует скидка или предоставляется привилегия клиентам,

которые делают отзывы о продаже.

— Получается так, Харви: стакан воды поможет продержаться день. Найди колодец, и он будет служить тебе долго-долго.

— Мелвин, ты гений...

Мораль Маккея:

Не продажа делает продавца, а его усилия по обеспечению следующей покупки.

Глава 43. Переломный миг

Когда я был ребенком, одним из моих любимых бейсболистов был легендарный Эдди Стэнки. За всю его жизнь у него было около 268 попаданий. О Стэнки говорили: «Он не может ни бить, ни бегать, ни отбивать мяч, ни бросать. Он просто знает, как победить».

Реджи Джексона многие называли «Мистер Октябрь». Он называл себя «Соломинка для коктейля». Оба определения были правильными. Джексон удержался на плаву во время всех игр «Мировых серий». В команде его не очень любили, но я никогда не слышал, чтобы его менеджеры жаловались, когда получали чеки от «Мировых серий».

Великим игрокам выпадают и великие испытания. Почти в каждой игре есть момент, когда все может случиться по-другому. Этот момент называется «переломный миг». Важно, какая у тебя будет реакция, когда он наступит.

В продаже тоже есть «переломный миг».

Обычно продажи — рутина, все проходит без особых проблем. Вопросы, ответы, добродушные шуточки — в общем, все как у всех.

Я как-то разговаривал с первоклассным спецом по продажам, и он мне сказал: «Не нужно быть семи пядей во лбу, чтобы оформить отличный заказ из числа тех, которые сами идут в руки. 99% времени я занимаюсь тем, что выполняют очень однообразную работу, точно так же, как другие, и получаю примерно такие же результаты. Но от того, что я делаю в особые пять минут, зависит, в какого уровня колледж смогут ходить мои дети».

Все профессии, связанные с продажей, обладают спецификой. Но независимо от профиля, все сводится к одному: уровень продаж определяется неким моментом истины. Сможем ли мы сказать, что отличает суперзвезду от заурядного жокея?

О продажах можно сочинить целую книгу, но объявление об окончании работы еще не будет означать успешных продаж.

Иногда важнейшее условие — приблизиться к клиенту и за несколько секунд убедить в своей перспективности, чтобы он понял, что вас стоит слушать.

Многое из вас совершают сделки в ситуациях высокого уровня цен, когда ваша компания не предлагает ничего дешевого. Не расстраивайтесь, полагая, что не сможете продать дорогую продукцию. Думайте о том, какой же жалкий удел работать на компанию, которая производит дешевку. Торгуйтесь. Срезайте углы на качестве. Трубите на всех перекрестках о том, как несчастных клиентов морочат, подсовывая дешевое барахло.

Некоторые компании по продаже дорогих товаров много платят своим продавцам. Они убеждены в своих перспективах и считают выгодным платить больше.

«Господин/госпожа покупатель, позвольте рассказать о том, как сделана эта продукция. Мы вложили значительные ресурсы, чтобы создать и довести ее до потребителя. У нас не так, как у других. Мы затратили больше ради того, чтобы получить больше. Больше качества. Больше исследований. Лучше надежность. Лучший дизайн. Лучшее обслуживание. Лучше условия продаж. Отличные специалисты. Мы не просто продаем и уходим. Мы — рядом с вами. Всегда. Сейчас вам это будет стоить чуть дороже, но в конечном счете выйдет

дешевле».

Это называется работой на повышение цен.

Есть продавцы, которые понимают реальную потребительскую стоимость так хорошо, что на презентации уделяют ей главное внимание. Они ждут неизбежной перспективы указания на старые цены — и потом используют свои возможности маневра и обоснования как первый путь к сближению.

Они гордятся продажей продукции, стоящей больше, чем у конкурентов. Они убеждают, что дают людям лучшее из того, что можно приобрести за деньга. Они не обороняются, а наступают.

Как я уже говорил, в каждой работе есть специфика и нюансы. К ситуациям с распространением это относится в первую очередь. Не всегда легко узнать, когда наступит «переломный момент». Когда растут издержки? Когда нужно переговорить с верными людьми? Когда после первого опыта работы с клиентами понимаешь, что надо изменять подходы к продажам? Многие продавцы всю карьеру учатся наступательному стилю, украшая пояснения обилием цифр, но не понимают на самом деле процесс продажи. Наступит время, когда понадобится ориентироваться на неочевидные сочетания цены/качества, если вы думаете о перспективе работы.

В спорте это называется «выстрел в яблочко». Требуется большая практика, чтобы делать это последовательно, раз за разом. Но когда этого достигнешь — никогда впредь не удовлетворишься малым.

Мораль Маккея:

Есть разница между очком, взятым на чужой подаче, и последним очком, взятым на тайм-брейке. Наносите удар, который определит вашу ценность в команде.

Глава 44. Деньги на ветер

Детьми мы, конечно же, читали басню Эзопа о черепахе и зайце. Это предостерегающий рассказ, показывающий преимущество стратегии над тактикой.

Тот, кто планомерно трудится, побеждает. Те, кто сидит сиднем, и те, кто живет одним днем, проигрывают.

Планирование во многих сферах — стратегическое упражнение, и каждая компания требует уделять время преимущественно ему.

Почему? Мы все знаем, что планы никогда не выполняются. Будущее — громадная непроницаемая сфера. Условия, на которые мы рассчитываем, никогда не состоятся.

Уинстона Черчилля однажды попросили описать наиболее ценный талант политика. «Это способность предсказать, что случится в будущем, и впоследствии объяснить, почему этого не случилось», — ответил он.

Преимущество долгосрочного планирования лежит в дисциплине и понимании того, что требуется тренировка, а не точность предсказаний.

Продавцов обычно освобождают от перспективного планирования. За ними не предполагаются способности к стратегическому мышлению, а их умение планировать игнорируют.

Это распространенная ошибка. Умные продавцы знают о клиентах и продукции столько, сколько мало кто знает в компании. Не случайно сильные компании очень редко приглашают студентов для прямой работы с клиентами. Образование, академическая подготовка — это одно, а вот важнейший компонент успешных продаж, *творчество* — это совсем другое.

Мой друг Уайат был творческой личностью, и он уверен, что именно поэтому ему

сопутствовал такой дьявольский успех в продажах. Внешне Уайат выглядел как продавец из старых добрых времен — в начищенных ботинках и с ослепительной улыбкой. Он работал на «Фьюче телекоммуникейшн-500» в те времена, когда начали чинить препоны участию женщин в продажах.

Партнершей Уайата была красивая 29-летняя блондинка по имени Шери. Жена Уайата, Рут, была не в восторге от факта, что ее муж и Шери путешествовали вместе. Уайат делал все возможное, чтобы убедить жену в том, что *между ним и Шери «ничего не было»*, и она нехотя смирялась.

Теперь предоставим слово самому Уайату.

«Была двадцатая годовщина моей свадьбы. Что может быть лучше ужина при свечах в прекрасном ресторане с хорошей бутылкой вина? К сожалению, я был далеко от дома и наслаждался ужином с Шери, а не с Рут. Мы зарегистрировались в отеле рано утром. По дороге на встречу с клиентом Шери пожаловалась, что в ее номере нет подходящих розеток для фена. Я предложил ей воспользоваться моим номером — там было все, что ей надо, включая некое электрическое страшилище, способное, кажется, и лысому сделать завивку.

Около полуночи Рут почувствовала себя одинокой и брошенной в такую славную годовщину, поэтому позвонила и попросила оператора отеля соединить с моим номером. Угадайте, кто взял трубку? Но при всем при том, Харви, я до сих пор женат на Рут. Помоему, каждый, кто сможет ловко отбрехаться в подобной ситуации, — продавец от Бога.

«Маккеи» всех стран могут запросто наделать намного больше конвертов, чем осталось на складах, но сомневаюсь, что также запросто распродадут наличествующие складские запасы».

Уайат, как большинство продавцов, не был сильным стратегом. Стратегия рекомендовала бы изыскать способ отметить годовщину свадьбы вместе с женой или найти альтернативу семейному празднику. Наконец, можно было уведомить администратора отеля об обмене комнат.

Вместо этого Уайат проявил чудеса тактики, убедив супругу в своей невинности, — несомненно, это самая блистательная работа *продавца* во все времена.

Американцы любят тех, кто мыслит быстро. Самые волнующие моменты в футболе — не те, которые можно вычитать в наставлениях по тактике, а когда полузащитник импровизирует и блистательно переламывает ход игры.

Один очень известный проповедник подготовил прекрасно аргументированную речь, основанную на комментарии сложного эпизода Библии, и в последний момент обнаружил, что оставил рукопись в офисе. Пришлось импровизировать. Не пытаясь впечатлить свою паству блистательной эрудицией, он стал рассказывать о том, что хорошо знал: о себе, о своей жизни, о приходе в министерство, и так — до сегодняшней встречи. И проповедь получилась лучше, чем все, прочитанные им прежде.

История полна примеров, когда тактика опоры на свои силы выручала практически в безнадежных ситуациях. Недавний случай, когда удалось избежать катастрофы на «Аполлоне-13», — из той же оперы. Полет готовили лучшие в мире специалисты. Предусмотрели, кажется, все, и ничто не могло дать сбой. И все же он произошел — по нелепой случайности. И не квантовая физика, а комочек жевательной резинки, моток проволоки, сила воли и смекалка спасли корабль и экипаж.

В команде «Бетамакса» думали, что техническое превосходство позволит им лидировать на рынке магнитных пленок. Команда «VHS» победила в борьбе, отстаивая себя саму. Они проигнорировали силу «Бетамакса» и сконцентрировались на себе, сделав упор на маркетинг и распространение.

В «Twin Cities Business Monthly» процитировали Гая Кавасаки, менеджера по сбыту концерна «Макинтош». Он описывает, как развивалась стратегия бизнеса «Макинтоша»: «Внедряйте, пробуйте, слушайте, отвечайте и снова внедряйте».

Конечно, это пробы и ошибки, но именно методом проб и ошибок чаще всего побеждают, а не тогда, когда боятся совершить ошибку.

Мораль Маккея:

*Ежедневный расчет — тактика. Годовой расчет — стратегия.
Для успеха необходимо и то, и другое.*

Глава 45. Не зовите меня Измаилом, зовите меня продавцом конвертов

Я могу понять, почему большинство людей не очень охотно раздают визитные карточки с указанием таких профессий, как «распорядитель похорон», «проктолог» или «агент гестапо». Но чем плохо зарабатывать на жизнь продажами, почему продавцы стесняются признаться, что они продавцы? Может, это из-за того, что при слове «продавец» клерки каждый раз вздрагивают, боясь, что выскочит «рыжий» и вволю поиздевается над зеленым костюмом, плохой стрижкой и потными ладонями?

Времена «рыжих» кончились, но, кажется, мы не можем избавиться от этого образа Лоумена. Корпоративная Америка создала больше эвфемизмов к слову «отношения», чем Билл Клинтон создал этих самых отношений. Объявляю крестовый поход (с единственным участником) против этого. При каждой встрече с боссом относительно новых предложений я задаю ему один коварный вопрос: «А сколько у вас в штате компании продавцов?»

У них никогда нет ни одного. Вообще ни одного. И их обижает такой вопрос.

«У нас здесь нет продавцов. У нас есть консультанты по продажам / начальники отделов реализации / отделы заказов / экономисты-финансисты / инженеры по маркетингу / менеджеры по сбыту / региональные-областные-районные консультанты / агенты по обслуживанию покупателей-клиентов». Но продавцы? Нет... Как грубо. Как глупо.

Как же мы не хотим признавать, что мы на самом деле ходим, продавая собственную продукцию.

Кого мы обманываем, ребята?

В 1954 году я получил свою первую работу. Я стал продавцом конвертов. На моей визитке так и было написано: «Харви Маккей / продавец конвертов» — и, черт возьми, я этим гордился. Я раздавал визитки вдоль и поперек Городов-Близнецов. Я клал их в каждую руку, которую пожимал.

Продавцу конвертов не нужно иметь ученой степени по макроэкономике, чтобы понять, что каждый раз, когда я получал заказ, я заставлял колеса вертеться. Продажи приносят жизнь во все, они включают свет в главной дирекции, они заставляют машины на заводе шуметь. Нет продаж — нет бизнеса. Продукция, стратегия, организация производства — все это преходящее. Но пока дело вертится, продавцу найдется место за столом. Среди цифр, которые выдает из себя Федеральное бюро трудовой статистики, есть такие: 30% американцев ненавидят свою работу, но боятся ее потерять или быть замененными технологическими новинками. Они чувствуют себя в тупике. Они не верят, что у них есть шанс повысить свои доходы, свой жизненный уровень.

Эта невеселая статистика не относится лишь к продавцам. Я могу дать вам гарантию, что среди 14 миллионов продавцов в Америке существует лишь малюсенькая фракция грустных и унылых.

Из-за всех новинок, приобретений, сокращений, объединений, реструктуризации и правильной производственной классификации в секторах реализации американской экономики стало меньше несчастных. Все маршируют стройными рядами в бой. Если ты обладаешь навыками и даром торговать или решил посвятить себя торговле и поучиться, то ты принял мудрое решение, обеспечив себе будущее. Куда бы ты ни переехал — талант всегда с тобой, и ты всегда будешь востребован. Потенциал доходов — беспредельный. Хорошо, что не все мы следуем мамочкиным советам. Помните, как она уговаривала идти учиться на юриста, чтобы всегда была профессия, которая может обеспечить и в хорошие

времена, и в плохие? Извините, мама, но сейчас все не так. Несколько лет назад стать партнером в адвокатской фирме означало лететь к успеху со скоростью почтового экспресса. А сегодня климат зависит от умения приносить прибыли фирме — и даже гарвардский диплом юриста, и лучшие верительные грамоты не спасут вашего партнерства и вашей работы.

Сейчас юристы, бухгалтеры, архитекторы, дантисты, больницы, медицинские центры — все продают, продают и еще раз продают. Конкуренция заставила их проснуться и осознать реальность того, что надо продавать себя. И «конверт» — всю вашу деловую и жизненную упаковку.

Единственная разница по сравнению с собственно конвертным бизнесом состоит в том, что моя визитка гласит: «Харви Маккей / продавец» уже сорок лет. И если бы не это, перестань я *продавать*, перестань постоянно строить и перестраивать сектора реализации, тогда на карточке не было бы второй строчки: «Корпорация Maskay Envelope».

Мораль Маккея:

Продажи — паровоз, который тянет поезд. Все остальное следует за ним.

Глава 46. Остерегайтесь хорошо одетого мужчину, который предлагает купить ваши конверты

Когда я начинал свой конвертный бизнес, я боролся за любой контракт по продаже. Никто не знал ни меня, ни мою компанию. Когда мне удалось встать на ноги, оказалось, что я привык быть «подставной кобылой», борющейся с авторитетным соперником для того, чтобы сбить его результаты, а не с тем, кто делает ставку на действительную победу. И вот в один прекрасный день я решил заглянуть в одно из главных учреждений почтовых заказов. В конце концов, что они могли мне сделать худшего, чем сказать «нет»? К удивлению моему, они мне не отказали, и, прежде чем мне удалось договориться, я услышал: «Где подписать?»

Это должно было заставить меня задуматься, но нет: я возомнил, что сработал мой природный шарм. Через три дня работы, не разгибая спины, со стареньким, шумным и дымным аппаратом «Maskay Envelope» я гордо предоставил новому клиенту 25000 двухцветных, качественных (№ 10) конвертов. На следующий день мой заказчик обанкротился.

Первая большая ошибка Маккея: громкое имя не исключает возможности мошенничества. Никогда не иди на сотрудничество без гарантии выполнения контрагентом обещаний. Проверь их. Поговори с их банкиром. Поговори с их другими поставщиками (конечно, не конкурентами). Поговори с их конкурентами. С их клиентами. Огромный неординарный заказ от человека, которого вы считали очень маловероятным клиентом, — не всегда знак, что боги коммерции улыбнулись вам. Чаще — наоборот.

Следующий мой шаг, после оцепенения, — поход в очень большую, очень известную, очень «крутую» фирму. Меня провели в офис, в котором не стыдно восседать какой-нибудь легендарной фигуре вроде Дональда Траумпа. А какой Большой человек меня встретил!

Мой отец подготовил приветствие. Ах, что за честь... Ах, что за волшебник... Ах, что за катастрофа!

«Персона» соизволила рассказать мне несколько замечательных случаев из своего богатейшего опыта борьбы со злоупотреблениями в бизнесе. Я был глубоко поражен и поделился своими проблемами. В ответ мой «крутой» собеседник выдал порцию анекдотов.

Как раз тогда, когда он закончил, прозвучал звонок, вошел секретарь и напомнил о важном совещании. Последний анекдот Большой человек рассказал, когда мы вместе шли к дверям.

А затем — три недели ни слуху ни духу.

К тому времени я оказался на грани банкротства. Деньги были мне нужны до зарезу. Но каждый раз, когда я звонил, мистер «Высший Арбитр» оказывался на совещании.

Наконец мне позвонил один из его служащих. Он попросил меня все повторить, что я и сделал. И еще через три недели мистер Младший клерк дал ход моей претензии. И наконец, еще через месяц, мне заплатили чуть больше тридцати центов на доллар.

Итак, вот вам первойшая и глупейшая ошибка: Маккей, сколько раз тебе повторять, чтобы ты запомнил: громкое имя не есть гарантия от мошенничества?

Что для Повелителя Громов была моя проблема, какая-то там пара коробок грошовых конвертов? Он и свалил всю ответственность на одного из своих низкооплачиваемых бездельников. Он посвятил свое драгоценное время тому, чтобы научить меня не надоедать со всякими пустяками — такими, как, на что мне жить. Следовательно, вот первойший вывод из первойшей и глупейшей ошибки: прежде чем сотрудничать с кем-то, убедитесь, что знаете разницу между именем на табличке и человеком, выполняющим эту работу. Убедитесь, что знаете, кто он. Убедитесь, что он знает, кто вы. Поэтому я не просто пользуюсь гаражом, а считаю необходимым поздороваться с механиком. Я хочу, чтобы он знал, кто заинтересован в своевременной регулировке бензонасоса или починке карбюратора. Кто хочет, чтобы работа была выполнена правильно.

Полагаю, что в конце концов я добился своего.

Мораль Маккея:

Я всегда говорил, что стараюсь не совершать одну и ту же ошибку трижды.

Глава 47. Давайте с вами позавтракаем

Одна из прекрасных старых традиций торговли — завтрак с клиентом — раскритикована Центральной экономической ассоциацией как излишняя попытка привлечения внимания.

Этот ритуал стал так скучен потому, что многие менеджеры вместо встреч с избранными клиентами устраивают всем покупателям скопом деловые обеды с продавцами.

Отработанный сценарий примерно таков: босс говорит клиенту, насколько ценит их деловое партнерство, затем всякую приятную всячину о нем из обычного набора комплиментов продавца покупателю и сколь замечательный сервис предвидится со стороны продавца, такого мастера своего дела. И конечно, финал: «Что мы можем сделать, чтобы укрепить наши отношения?»

А в это время клиенты думают, что заказать — тоже весьма доверительная процедура. В атмосфере могут витать некоторые неразрешенные проблемы, но если сцена выстроена верно, клиент непременно даст слабину.

Верное управление ситуацией создает ощущение «обоюдной победы». Клиент чувствует, что его ценят, и видит, насколько серьезно к нему относятся. Продавец как бы легализует выгоду из работы с клиентами и утверждает в праве на равные отношения с ними. «ЦЭА» еще считает важным продемонстрировать то, что босс (и продавец, и покупатель) показывает, что не замыкается на узкоспециальных вопросах, а интересуется, собирает информацию обо всем, что делается в остальном мире.

Это все — в идеале.

Теперь поговорим о реальности.

Миллионы всяких разностей могут произойти вопреки этому сценарию. Вот несколько таких примеров, законспектированных менеджерами — слушателями курсов ЦЭА.

- **Ловушка «мы об этом позаботимся».**

Боссы склонны дать разгуляться своему красноречию. Они обещают *все*. Когда этот полет фантазии нанесет удар по их собственным кошелькам, они стараются об этом не распространяться. Но помните, мы живем в реальном мире, и если клиент слышит от руководителя обещания, то будет ждать их осуществления.

Угадайте, чья работа заключается в том, чтоб сказку сделать былью? Продавцы немало порассказывали мне о завтраках, где шефы обещали то, что незаконно, невозможно или еще не изобретено. Боссы, не напутайте, чтобы другим — и вам самим — не пришлось разбираться.

Ваша работа — поддерживать своих продавцов. Кто каждый день работает с клиентами? Продавец или вы?

- **Синдром «Позовите меня, если что-то понадобится».**

Смысл этих завтраков — укрепление позиций продавцов, а не показ того, какой босс всемогущий и важный. У многих боссов и без того потрескались губы от частых поцелуев с зеркалом. Что-то требуется? Зовите продавца, а не меня. У продавца есть власть и доверие всей компании. Он может обеспечить выполнение всего, что необходимо. Вот он, наш незаметный герой!

- **Заблуждение «Я возьму чек».**

Не надо. Чеки берут продавцы. За прилавком продавец важнее, чем босс. Босс — гость, как и клиент.

- **Первый шаг «Пусть немного подождут».**

Очень не советую. Приходите вовремя. Не стоит показывать, какой вы «крутой», заставляя клиента и продавца ждать, когда вы соизволите к ним прошествовать.

- **Игра «Прислуживание боссу».**

А это уж совершенно недопустимо. Принимать прислуживание во время завтрака — это не значит показывать свою важность; это показывает лишь вашу невоспитанность.

Поведение босса во время делового завтрака может много рассказать о его организаторских способностях.

Мораль Маккея:

*«Лидерам следует думать о переговорах, а не о субординации.
Самое лучшее правило переговоров — не отнимать
ответственность у людей».*

— Уоррен Беннис

Глава 48. Джунгли грифельных досок

Пэт Харрингтон, профессиональный комедиант, начинал как ответственный работник сектора реализации «NBC television» (позже его субсидировала «RCA»). Грант Тинкер в книге «Тинкер на телевидении» описывает, что случилось на одном памятном совещании по продажам.

Однажды перед самым началом совещания харрингтоновского сектора продаж в кабинет вошел невысокий лысеющий мужчина.

«Я — генерал Давид Сарнофф, — объявил он с легким русским акцентом, занимая место во главе стола, — и как президент «RCA» знаю всю подноготную нашего бизнеса.

Пожалуйста, продолжайте совещание, а я постараюсь держаться в тени, насколько это возможно».

Четверть часа реализаторы неуклюже пытались под начальственным оком вести совещание как обычно. А затем Давид Сарнофф сказал: «Джентльмены, я чего-то не понимаю. У нас здесь карты доходов. Почему это вы никогда не совершаете сделок на условиях, предусмотренных вашими картами?»

Последовала долгая неловкая пауза. А затем вскочил раздраженный Харрингтон и заявил: «Генерал, нам некогда играть в «угадай-ка». Вам лучше вернуться к себе на пятидесятый этаж и заняться своими делами».

После того как директор гордо покинул кабинет, Харрингтон, не дрогнувший лицом, продолжил совещание, не обращая внимания на всеобщее изумление. Только через месяц он признался, что нанимал актера, который сыграл роль генерала Сарноффа.

Вдохнуть жизнь в совещания по продажам несложно, но если вы ответственны за сектор реализации, учтите: даже небольшое планирование может сделать больше, чем борьба со скукой, — например, может предотвратить катастрофу.

Возьмем, например, ситуацию обычной встряски, вызванную заметным (и продолжающимся) снижением уровня продаж. Если ваша команда реализаторов разобралась со всеми составляющими кризиса и прежний уровень восстановлен — все замечательно. Но спроси продавца-ветерана любой из «Fortune-500 Companies», и услышишь массу печальных историй о тренировках, которые оказались пустой тратой времени. Беда не только в дороговизне этой затеи (пятьсот, а то и тысячи долларов в день), но прежде всего в отвлечении от работы с клиентами, что дает неоправданные поблажки конкурентам. Неделя занятости тренировками останется ценностью сама по себе, но не выльется ни во что конкретное.

Я знаю класс, где держат в заложниках двадцать высокооплачиваемых продавцов и целый день им рассказывают о порядке открытия новых счетов. Дело само по себе нужное, но эти двадцать — серьезные профессионалы, работающие на отдельный (но зато какой!) счет. Они не продавали ординарную или одноразовую продукцию. Им приходилось трудиться с утра до ночи, обслуживая одного требовательного клиента. Ни к чему им была эта загрузка.

Я знаю крупную компанию, которая отправила весь персонал продавцов и бухгалтеров на правительственные курсы, где матерый бюрократ в отставке три-четыре дня заставлял изучать в деталях правительственный бюджет и финансы. Идея заключалась в том, что детальное знакомство с бюджетом помогло бы найти статьи, по которым предусматривалось финансирование работ по соответствующему профилю, с тем чтобы компания могла запланировать и это направление деятельности. Гладко было на бумаге, но, кажется, ни один из 65 бухгалтеров так и не смог этим воспользоваться.

Лучше было бы научить команду ведению дел с госслужащими, обладающими знаниями по структуре бюджета и полномочиями для подписания договоров. Знающие подтвердят, что, если эту загадочную душу суметь убедить, она найдет средства вне зависимости от того, что заложено в бюджете. А в данном случае перед нами пример неверной стратегии.

С другой стороны, я знаю несколько весьма успешных продавцов, работающих на небольшие фирмы и не имеющих абсолютно никакой профессиональной подготовки: небольшая техническая тренировка — и все. До сих пор есть компании, где считают, что продажи — не профессия, а потому зачем продавцам профессиональное обучение?

А затем, что реализаторы должны быть хорошо обучены. Не важно, чем занимается компания, важно (для самой компании важно), будет ли обучение хорошим или плохим, случайным или систематическим. Если все, чему научится продавец за тридцать лет карьеры, — плоды самостоятельного обучения, то можно поспорить, что многое — неправильно и все это обходится компании куда дороже, чем соответствующее обучение.

Интересно бы узнать мнение настоящего Сарноффа об условиях продажи последнего эпизода «Seinfeld».

Мораль Маккея:

*Подходи к совещаниям по продажам неформально,
но убедись, что обучение соответствует тому,
что необходимо продавцам.*

Глава 49. Кто платит, тот и заказывает музыку

В моем заведении мы торгуемся даже не за пенни, а за четверть пенни. Допускаю, мы говорим о многих десятках тысяч, но это все-таки ведет к определенной здоровой дисциплине среди продавцов конвертов. Если вы намерены вступить в дело, надо изучить своего покупателя, свою продукцию, своих конкурентов еще до того, как выйти на поле.

Много лет назад я услышал о новичке на моей территории. Они занимались прямой рассылкой, производством с невероятным аппетитом на конверты и весьма круто разворачивались. Так что, подумал я, обломится новый «горяченький» заказчик.

Я уже довольно давно в игре и знаю, что расширять свой бизнес можно с ориентировкой на постоянных заказчиков. Если вы на лестнице — нельзя ходить влево-вправо, можно только вверх и вниз. Я охладил свой пыл, но не собирался совсем уж расслабляться. И я проделал домашнюю работу:

1. Позвонил приятелю-банкиру и запросил всю существенную информацию. Ее выдавать не обязаны, но выдают... при условии, если спрашивают о клиенте другого банкира, а не об их собственном.

2. Разыскал в библиотеке все относящиеся к делу газетные статьи.

3. Попросил свою «торговую силу» потереться вокруг покупателя.

4. Расспросил о нем поставщиков, поставляющих нам бумагу, коробки, картонные ящики и красители.

Теперь я был готов...

С тех пор прошло два года.

Я получил контракт. Мы были в числе основных партнеров. Их обороты росли. Наши тоже.

Контракт попал в десятку лучших, и мы были единственными поставщиками. Даже когда мы допустили оплошность — доставка с опозданием и одна испачканная упаковка, которую мы переделали, — мы не упали в их глазах. Моя стратегия была проста. Я прицепился к покупателю, как банный лист. Пошли завтраки, экскурсии по фабрике, гольф, игры в мяч, экономические прогнозы, промышленный анализ, направленность на потребителя. О прямой рассылке я уже знал почти столько же, сколько знал о конвертах.

Конкуренты сдались, так как знали, насколько «близок» я с покупателем. Безраздельная вотчина Харви. Да, моя вотчина, мои охотничьи угодья. Только мое. Навсегда...

До того дня, когда мой контракт длиною в жизнь оборвался и мой секретарь бодро проинформировал: «Да, кстати, господин Маккей, Том больше не с нами. Он переезжает в Орегон, будет ведущим дилером в «Fortune-500». Все любили Тома. Это нас всех так удивило».

— Удивило? — только и сказал я.

— А еще у нас новый покупатель — Грег, оценщик. Вы его знаете?

— Не сказал бы...

Надо же так свалить дурака! Совсем новый покупатель, а кто такой этот Грег из какой-то шарашкиной конторы, я и понятия не имею.

Куча мрачных мыслей пронеслась в голове:

1. Придется начать все сначала.

2. Теперь каждую вакансию буду заполнять только после трех предложений.

3. Стервятники набросятся и перехватят этот контракт хотя бы для того, чтобы протиснуться в дверь нашего бизнеса.

И знаете что? Все мои страхи сбылись...

Хотел бы я вернуть эту пару лет и изучить каждого потенциального, нового покупателя на случай, если Том уйдет. Всегда ведь хочется забраться на лестнице по возможности выше. И нужно было попросить его помощи на случай его ухода.

Естественно, новый покупатель захотел перестроить бизнес, и я оказался при пиковом интересе. Конечно же, я это заслужил за свою лень и самонадеянность. Мне казалось, это мой контракт. Но на самом деле он и не был моим. Это всегда был контракт с клиентом, и моим клиентом была *компания*, а не Том или как его там.

Этот горький опыт привел к большим переменам в «Maskay Envelope».

Мы по-новому смотрим на новый бизнес. Если старый клиент ушел и наши продавцы должны работать с новым клиентом, мы относимся к этому продолжению контракта, как к новому делу. Мы начинаем с нуля. Мы готовим новую стратегию, и если преуспеваем, то вознаграждаем продавцов так, словно они получили новое дело.

Мораль Маккея:

«В тихом омуте черти водятся»

Раздел четвертый

Деловой размах

Почта с высоты

Глава 50. Лучше хлопок по спине, чем пощечина

«Я люблю мою работу».

«Я люблю мою компанию».

«Я люблю мою семью»;

Это великолепно. Только помни, что от первых двух ты не получишь взаимной любви, и намного легче поменять их местами с последним высказыванием.

Недавно я был на похоронах, и священник зачитал письмо, которое покойный получил незадолго до смерти от своего сына.

«Дорогой папа,

Мама недавно звонила и сказала, что ты себя плохо чувствуешь. Конечно, мне бы хотелось быть с тобой, ведь ты всегда был со мной, когда мне бывало трудно. Мне нравится моя работа здесь, на побережье, но я, конечно, скучаю по дому.

Как-то я услышал по телевизору, что вас любит тот, кого любите вы. Не раз я пытался следовать этому правилу; но должен признать, что лишь однажды — по отношению к моим домашним.

Папа, возможно, я никогда не говорил тебе, что люблю тебя. Или, может быть, говорил, но только ребенком, а когда подрос, то почувствовал, что это не настолько важно, чтобы повторять.

Мы не были друг к другу благосклонны, не были слишком близки — так, пожмем друг другу руки, и все.

Папа, мне жаль, что я не поступал иначе. Просто когда я рос, вещи казались мне не

такими, какими они мне кажутся сейчас. Тогда мы хотели быть похожими на киношных хулиганов. Малейший намек на любовь или теплоту казался слабостью.

Я хочу поблагодарить тебя за все, что ты для меня сделал. Ты отвел меня на первую игру, и когда я стал играть, ты приходил на каждую игру, когда мог. Ты утешал меня, когда не удавались броски или в решающий момент я давал неточный пас.

То, что ты научил меня не сдаваться, конечно, помогло мне, когда я начинал торговый бизнес.

Когда я в первый раз ушел из дому, то почувствовал одиночество. Ты убеждал, что это пройдет, что следует проявить выдержку. Это был еще один ценный урок.

Также я вспоминаю, как однажды ты застал меня с сигаретой после того, как я сказал, что не курю. Влетело мне тогда от тебя по первое число. Ты рвал и метал, с тех пор я стал в непривычных ситуациях опасаться тебя, но ты знаешь, папа, что с тех пор я не притрагивался к табаку.

Я помню, как я получил мою первую настоящую работу. Ты очень хорошо поговорил со мной, рассказал много полезного и особо посоветовал не работать спустя рукава. Когда я заключил первую крупную сделку и позвонил тебе, чтобы рассказать об этом, я сорвал тебя с совещания. Я был так горд — и ты тоже.

Ты всегда был мне примером мужа и отца. Ты не просто мой наставник, ты мой лучший друг.

Папа, я люблю тебя. Линда любит тебя, и внуки тоже. Да хранит тебя Бог.

С любовью,

Стив».

Мы все были потрясены письмом Стива. Увы, оно пришло через день после того, как отец впал в кому. Ему так и не довелось этого прочитать...

«Я люблю тебя» — не единственная важная вещь, которую необходимо сказать. Есть еще несколько фраз, не относящихся строго ни к работе, ни к дому. Они есть в словарном запасе каждого, например: «Молодец!», «Извините», «Я был не прав», «Прощаю тебя», «Я тебе не верю», «Я ценю все то, что ты делаешь», «Я горжусь тобой».

Не важно, воспитаны ли вы в матросском кубрике или в королевском дворце: не считите за труд выучить и внести несколько подобных выражений в свой словарный запас. Они могут употребляться не столь часто, как брань, но те, кого вы любите, будут знать, что вы их используете.

Мораль Маккея:

*Не жди похорон, чтобы сказать добрые слова.
Можешь не успеть.*

Глава 51. Как не выбрать победителя

Вопрос: Какое задание менеджера самое важное?

Ответ: Нанять людей, которые могут сделать работу на своем поприще лучше, чем ее сделает сам менеджер, а потом уйдет с дороги, освобождая им поле деятельности.

Кажется, это довольно просто, но снова и снова менеджеры путают призраки успеха и богоподобную силу в своих руках с компетентностью в тех областях, где они ничего не смыслят.

Менеджеры считают, что им платят за принятие решений, и поэтому принимают их. Но это совсем не то, за что им платят. Им платят за то, чтоб они были правы. И это иногда включает знание о том, когда решения *не принимать*.

Роджер Смит, специалист по финансам, прошедший непростой путь к руководству «Дженерал Моторс», был поражен технологическим убожеством. Поэтому он закупил для производства автомобилей роботов на миллиарды долларов. Роботы не бастуют, они не валяют дурака во время сезона охоты на оленей, они не снимают фильмов типа «Роджер и я» (едкая сатира на «Дженерал Моторс», сделан бывшим сотрудником компании). К сожалению, роботы не очень хорошо работают, но даже при отличной работе они не решились бы «внутренних» проблем — например, плохого дизайна или слабого контроля за качеством в GM.

Харви Маккей добился скромного успеха в продаже и маркетинге конвертов. Затем вышел в отставку и выбросил миллион баксов на ультрамодную машину по производству конвертов. Слушал ли я наших экспертов? С чего это вдруг? Даже несмотря на то, что в детстве я долго не мог научиться завязывать шнурки и, как известно, вызывал домой электрика, чтобы сменить лампочку, я понимал, что, если на двери «конвертной» компании написано мое имя, значит, я был тем, кто лучше всех знал, как делать конверты.

Подвинься, Роджер. Кто хочет купить очень большую машину, производящую конверты, почти совсем новую?

С годами я понял, что из юристов и бухгалтеров получаются: а) прекрасные юристы и бухгалтеры; б) отвратительные бизнесмены. Но всю свою жизнь я пытался применить порочную логику к своим собственным умениям. Много лет назад я отбил блистательного менеджера по продажам у моего главного конкурента. Как всякий продавец, я просто таю от первоклассных речей; а состязаться с ним в красноречии — все равно что пытаться расчищать снег в метель...

На первый взгляд у него были все нужные качества — умник, карьерист, трудоголик, с творческим потенциалом, с воображением и большим опытом работы. Я был так уверен, что нашел «золотую жилу», что нарушил одно из моих кардинальных правил и не стал тревожить его тестированием у психолога, к услугам которого я всегда, до этого момента, прибегал перед наймом. Зачем? Разве я не могу определить прирожденного менеджера, когда вижу такового?

Оказалось, не могу.

Да, он действительно мог продавать, но не мог *управлять*, а вакансия была — менеджер по продажам, а не продавец. Через неделю за моей дверью образовалась очередь, и каждый рассказывал всяческие ужасы. У каждого была одна и та же установка: «Или он уйдет, или я». Вот хотя бы, например: «Лучший продавец месяца получает место для парковки возле самого центрального входа». Возможно, это покажется мелочью, но для нас это важно. Перед этим парковочным местом есть знак: наверху написано «зарезервировано для...», пониже — место для имени, а под ним слова — «продавец месяца».

Я сам был продавцом и знаю, что в нашем магазине ничего не случится, ничто не выйдет за дверь, если только продавец этого не добьется. В большинстве компаний продавцы обычно не очень-то в чести, но в «Maskay Envelope» все иначе.

У моего нового менеджера по продажам были другие соображения по этому поводу. Он убрал этот знак и на его место поставил надпись «Менеджер по продажам» со своим именем на нем.

Но нанял-то его я, поэтому не принял своевременных мер. Я был столь же самонадеян, как и он, не желая признаться себе, что сделал ошибку.

И не одну. Почти две ошибки.

1. Полагая, что поспешный инстинктивный шаг лучше осторожного, проверенного временем психологического тестирования.

2. Полагая, что могу не видеть очевидного и не заплатить за это дорогой ценой.

И после того, как двое моих лучших людей пригрозили уйти, я сдался.

Я нашел нового менеджера по продажам.

И каждый месяц у нас был новый «Продавец месяца».

Мораль Маккея:

«Самая ценная способность — способность распознать способность».

Глава 52. Зарабатывая сердечный приступ

Если вы — тренер бейсбольной команды, хотите поставить на дальнее поле а) Теда Уильямса, б) Тай Кабба и в) Бэйба Рута? Ну конечно же. Они — трое самых одаренных игроков, когда-либо украшавших игру. Но также именно те трое, от которых ожидаешь: 1) нервного срыва, который в лучшем случае завершится ударом битой по автомату с газировкой; 2) рейда на трибуны для того, чтобы «поблагодарить» кулаками за нелестный выкрик; 3) прогула тренировки и появления на стадионе под мухой.

Талант и эмоциональная стабильность не обязательно идут рука об руку. Но если вы менеджер, неважно, бейсбола ли, шарикоподшипникового ли производства или торговли верхней одеждой придет время, когда нужно будет решить: стоит ли нанимать на работу человека с необходимыми навыками, но который вам не нравится.

Как с этим разобратся?

Сначала спросите себя: речь идет обо мне или о кандидате?

Будьте честны с собой. Основано ли мнение на чувствах, или есть реальные доказательства того, что на кандидате можно обжечься?

Как сохранить объективность?

— Убедитесь, прошел ли он собеседование у других сотрудников в компании и у психолога. Предупредите первых лиц компании о ваших сомнениях перед тем, как они будут беседовать с кандидатом. Тогда они смогут тщательнее проанализировать.

— Проверьте внимательно рекомендации. Сделайте это по телефону или, если возможно, лично — обсудите ваши специфические сомнения.

Дайте себе время остыть, а потом назначьте второе собеседование. Может, в прошлый раз у вас был не лучший день. А затем возвращайтесь к кругу отмеченных проблем. Спрашивайте кандидата прямо.

«Сложилось мнение, что вас не устраивают такие-то правила. Это для вас проблема?»

«Вы сделали несколько замечаний о людях иного плана; замечания меня обеспокоили. Объясните-ка подробнее, почему вы сказали то-то и то-то».

«Посмотрев ваши рекомендации, я захотел побольше узнать о том, как вы ладите с людьми. Не могли бы вы мне об этом рассказать?»

Возможно, вам ответят исчерпывающе, хотя я сорок лет задавал такие вопросы, но так и не слышал достойного ответа. Но быть может, вам повезет.

Ладно, скажем, вы уже предприняли шаги, описанные выше, и все указывает на то, что кандидат (глоток) — пижон, смутьян и еще та цаца. Вот таким был Тай Кобб, — но всю свою жизнь он выбивал под 400 очков. И все равно нужно решить, нанимать ли его или нет.

Какие факторы могут заставить вас решить в пользу кандидата?

— Кандидат должен быть, несомненно, лучшим для этой работы. Никто не заставляет Барбару Стрейзанд перед выходом на эстраду проходить тест Стэнфорда-Бинета; единственный тест, который имеет для нее значение, — касса. Если ваш кандидат может дать то, что не может никто другой, — дальше не читайте, выбор очевиден: вы его нанимаете.

— Вы можете убить двух зайцев. Кандидат — не только человек выдающихся талантов, но вдобавок вы его уведите у конкурентов. Таким образом, вы не только действуете себе на благо, но и ставите палки в колеса конкурентам.

— Оригинальность, конфликтность и склонность к спорам не всем нравятся, но могут дать результаты. Каждой организации нужны новые идеи и свежее мышление.

Получаете ли вы это от похоже выглядящих и похоже думающих сотрудников, выстроенных вдоль стен вашего офиса? Если нет, то пора включить в штат работников типа «проснись-встряхнись». Если вас беспокоит в кандидате только его способность нарушить застой в коллективе — возвращайтесь к пункту 1 и нанимайте. Проблема — в вас.

— Если вы все-таки решили нанять кандидата, убедитесь, что он понимает: ему дается испытательный срок. И постарайтесь сделать этот срок по возможности длиннее. В такой перестраховке нет ничего плохого. И заключите соглашение на случай, если новичок не оправдает надежд. В такой ситуации лучше всего дать ему спокойно уйти из компании и не ломать себе голову над тем, что же пошло не так. Не нужно устраивать «разбор полетов».

— Всякий раз, когда происходит объединение корпораций — а в последнее время это случается сплошь и рядом, — ритуалом для президентов двух «сочетающихся браком» партнеров становится проведение объединенной пресс-конференции. Я просто обожаю фотографии, на которых запечатлены еще вчера «смертельные враги», бросающиеся друг другу в объятия.

Когда пару лет назад объединились «Federated Department Stores» и «Bloomindale's», журнал «Business Week» процитировал неназванный источник, сообщивший, что один из президентов сказал другому: «Смотри-ка, оказывается, не обязательно любить друг друга, надо только знать, что партнер — лучший в этом деле...»

Каково? Если эти ребята способны на такое, то, значит, способны и мы.

Мораль Маккея:

Не всегда учитывается то, что снаружи. Но всегда — то, что внутри.

Глава 53. Мудро подбирайте свое войско

Есть одно крылатое выражение, гуляющее по офисам всей страны. Возможно, какой-то инженер разозлился на вечно опаздывающего подчиненного и закричал: «Нет больше сил терпеть ваши постоянные опоздания!» В службах кадров подхватили это — и родилась звезда.

Терпимости на основном производственном предприятии по выпуску конвертов пока что хватает, но уже на самом пределе, черт возьми. Мы делаем 15 миллионов конвертов в день, и нужно все время заботиться о качестве. Отклонения допустимы, но в меру. Клиенты простят допуск в 1/16 дюйма или складочку на конверте. Но если конверт на 1/8 дюйма меньше, то в уголках конверта могут образоваться «уши», а от этого в конверт трудно вкладывать содержимое. Если конверт на 1/8 дюйма больше, то появляются «пустоты» в углах, и он выглядит неряшливо. Итог?.. Недовольный клиент.

Думая об этом, не могу не отметить, что у меня всю жизнь не хватало терпимости по некоторым вопросам. Например, когда мои дети-школьники просили меня купить им «Фольксваген-Жук», я настоял на покупке лимузина с большими крыльями, настоящего танка, а не легковушки. Причина? Их безопасность. И когда им приспичило покататься на водных лыжах без спасательных жилетов, или они пытались игнорировать ремень безопасности, или собрались поехать в Мексику на весенние каникулы, или вздумали объехать всю страну автостопом, или хотели болтать по телефону всю ночь напролет, когда завтра в школу, — я был очень-очень плохим парнем, не уступал. Хотя и кусал губы до крови.

Но ко многим другим вопросам я, возможно, относился спокойнее, чем другие родители. Дети могли пригласить на вечеринку столько друзей, сколько им хотелось. Могли по выходным шуметь ночи напролет при условии не покидать дом. Могли разозлиться на меня и повысить голос, отстаивая свое мнение. Могли поддерживать левых радикалов

сколько влезет. Но вот кататься на моих мотоциклах не стоило, даже под моим наблюдением.

Конечно же, были пара случаев в истории корпорации Маскау, когда нам не хватало терпения: однажды пришлось укротить бухгалтера, который подсчитывал расход блокнотов на сотрудника, личных звонков в рабочее время и следил, чтобы ксероксом пользовались только по служебной надобности. Отсутствие терпимости к чему бы то ни было — бессмысленно.

Мы в «Mascau Envelope» нетерпимы к таким большим проблемам, как шантаж, сексуальное домогательство и дискриминация. Не терпим даже разовый укус, если собака тяпнула больно. Мы также не терпим сногшибательных выходов секретарей, бесконечных телефонных переговоров, звонков, оставшихся без ответа, брани и людей, которые не любят продавцов или покупателей.

Мы терпимо относимся к активному общению, даже не относящемуся напрямую к работе. К тому, что иногда к автомату с газировкой идет целое паломничество. Мы допускаем, что посиделки в честь дня рождения затягиваются на весь день, а также еду и конфеты на столах. Мы допускаем беспорядок на рабочем месте и присутствие на час-другой в офисе детей. Мы спокойно относимся к тому, что сотрудники сосредотачиваются настолько, что отшивают подальше начальство. Мы терпим мечтателей и отсутствующие взгляды в окошко — лучшие мысли всегда рождаются за отсутствующим взглядом. Мы не делаем трагедий из заявлений об уходе — при том, что текучкой у нас и не пахнет. Люди хотят расти. В Миннеаполисе сейчас насчитывается 78 000 активных компаний, а у нас нет карьерных перспектив для каждого служащего. Вот так мы и руководим.

Что, обстановочка Кантри Клуба Маккея? Нет. Мы очень-очень много работаем, и мне хочется верить, очень умно, обходясь с клиентами, как с королями, а наши продавцы бдительны, как индейцы на охотничьей тропе, и во всем — максимальная терпимость к человеческому поведению.

Мораль Маккея:

Оставь нетерпимость на самый крайний случай.

Глава 54. Рыба гниет с головы и девять других тонких нюансов управления

1. Рыба гниет с головы.

Спасибо тебе, Эл Гринберг, автор «Заметок председателя». Ваше отношение и поведение влияют на каждого рабочего в магазине, сверху донизу. Ты кричишь на своего секретаря? Ты рано смываешься с работы? Даже если твой офис на пятидесятом этаже, слух об этом дойдет до парней в бойлерной быстрее, чем ты спустишься на лифте и выйдешь за дверь.

Боевой дух служащих обычно идет в ту же сторону, что и уголки твоих губ.

2. Показывай пример.

Люди без звука возьмутся за любую черную работу, если их попросили об этом вежливо и рассудительно и если они видят в этом какую-то пользу для себя.

Когда с заправочных станций начали исчезать заправщики, индустрия станций техобслуживания переквалифицировалась в станции самообслуживания. Заправься сам и езжай себе. Мы все так делаем.

Что бы случилось с индустрией фаст-фуда, если бы ее воротилы не научились просить

клиентов самих относить подносы?

Если ты ведешь малобюджетные операции с малыми оборотами, не бойся просить клиентов помочь. Скорее всего, ты получишь то же, что и от людей, делавших это за минимальную зарплату. Конечно, если результаты вообще появятся.

3. Поймай волну — и ты продашь даже мыльную пену.

Несколько лет назад тенденция в пивоваренном бизнесе склонялась к мелким пивоварням. И что же делают большие предприятия? Переквалифицируются на мелкое производство, по уединенным деревушкам висконсинского захолустья.

Через пару лет снова в моде крупные пивоваренные заводы. Кто знает, что принесет следующий год? Единственное, в чем можно быть уверенным, — все пиво на вкус почти одинаково. Дело в маркетинге пивной торговли.

Помните «Cutlass Supreme» или «Achieva»? Видели ли их рекламу в последнее время? Не думаю. Легковушки свое отработали. Зато много шума сейчас вокруг «Alego», продукта, в котором ясно прослеживается преемственность с «Olds».

Что вы делаете, чтобы ваша продукция или услуга соответствовала нынешним тенденциям? Ваш набор товаров выглядит, как артефакты времен Эйзенхауэра? Ваша упаковка современна? А ваша реклама доходит до намеченной аудитории?

Ваша продукция или услуга могут быть превосходными, но вы не сможете продать товар, надсаживаясь гласом вопиющего в пустыне. Даже очень большие, но ловкие предприятия не очень-то любят менять свое направление или даже название, поскольку это способствует спросу на их товар.

«Кентуккские жареные курочки» закрепили за собой это название как раз тогда, когда слово «жареный» стало ругательством. Продукция, однако, до сих пор — пальчики оближешь.

4. Не заключать контракт лучше, чем иметь дело с никудышными людьми.

Отказ от контракта может спасти от полного обмана. Даже когда у тебя есть твердый судебный оплот против партнера на случай, если тот не выполнит обязательств, намного лучше иметь дело с честным человеком — сэкономить на адвокатах и сбережешь нервы. Ляжешь спать с собаками — встанешь с блохами.

И еще один важнейший пункт: любая сделка должна быть заключена в письменном виде.

5. Никогда не принимай важного решения, не подумав, не «голосуй сердцем».

Нет более верного рецепта для катастрофы, чем мгновенное решение или решение, основанное на эмоциях. Утро вечера мудренее. Потерпи немного. Рассмотрите все аспекты. Будь терпелив. Даже если ты торгуешь свиными желудками, тебе платят за качество и точность, а не за быстроту. Не оставляй ничего неподготовленным. Добудь всю информацию, послушай все советы. Потом действуй рассудительно. Никто никогда не помнит, сколько времени ушло, чтобы принять решение, — только то, какой был результат.

6. Кто-нибудь слушает?

Сегодня все проводят различные тренинги. Кажется, никто не знает, учатся ли чему-то их участники или нет. А ты возьми и узнай.

В конце рабочего дня проведи неожиданный опрос. Ты будешь удивлен — и разочарован — его результатами. Сразу же обнаружишь, что некоторые из предполагаемых участников этого тренинга слиняли уже после обеда.

Это — при первой проверке.

Во второй раз, когда ты так сделаешь, произойдут две неожиданные вещи.

Первое — посещаемость тренингов упадет. Почему? Потому что «дезертиры» не подпишутся.

Второе — оценки за тест повысятся.

7. Как выиграть у мошенника.

Все мы врем: из страха, из вежливости — мотивов не счесть. Когда потенциальный клиент отказывается и объясняет это высокой ценой, деньги почти никогда не являются настоящей причиной. Обычно этот кандидат долгое время был заказчиком или другим клиентом другого производителя. Сочетание инерции, боязни перемен, боязни разрушить приятные взаимоотношения, боязни быть раскритикованным, если дела с новым поставщиком не пойдут, и составляет истинную причину этого «нет».

Как это преодолеть?

Сообразительные люди, занимающиеся торговлей, знают, что нельзя прямо противостоять предполагаемому клиенту. Надо принимать ситуацию как должное и заставить время и дружелюбие работать на тебя.

Ты пытаешься определить себя не как «номер один», а как «номер два».

Главный — клиент, а не ты. Все, чего ты хочешь, — быть дублером, выучить роль, чтобы ты смог появиться и заполнить брешь, если звезда когда-либо оступится.

Они действительно оступаются. Они уходят на пенсию, меняют профиль работы, запутываются в делах.

Все может случиться.

И когда это случается, рождается новая звезда.

8. И последний станет первым.

Они — ведущие в твоей отрасли промышленности (услуг и т. д.)? Все в порядке. Вторая роль — лучшее место, на котором можно вводить изменения, модернизировать, повышать в должности, экспериментировать, пробовать новую продукцию, предлагать новые услуги.

Когда ты на втором плане, тебе не приходится дрожать от страха за то, что любое изменение, которое ты сделал, поставит под угрозу твое пребывание здесь. Ты можешь предпринимать шаги, которые люди на первом плане боятся даже попробовать.

Спроси ИМВ и «Дженерал Моторс», что хорошего принесло им первое место.

9. Ваш рейс отменен.

Все знают, что ты должен делать больше, чем обещал. Что случается, когда ты не справляешься? Имей смелость и волю сказать об этом настолько обстоятельно, осторожно, подробно и честно, насколько возможно. Это порождает доверие. Отмены и промахи раздражают, но их можно стерпеть. А вот ложь и жульничество — нет.

10. Не планируют потерпеть неудачу, а терпят неудачу в планировании. Хуже того, неудачи достойны быть запечатленными в учебных фильмах.

Да, вы читали об этом выше, в разделе о ведении переговоров. Это подходит и к управлению тоже. Конечно, важнее всего подготовка, но кое-что приходится делать и в самом процессе работы. Лучшие дипломаты, лучшие атлеты и игроки в покер разбирали свои действия «по полочкам» после каждого важного события. Они всегда вели книгу записей — не только о себе, но и об оппонентах, и о каждом аспекте события, который повлиял на результат.

Планирование лишь говорит тебе, чего ты хочешь, чтобы случилось. А завершающий анализ говорит о том, что случилось на самом деле.

Работая с поставщиками, большинство бизнесменов очень требовательны к выявлению «темных пятен», проверке цен и качества конкурентов. Это называется планированием. Но так ли они точны и строги в анализе реакции своих собственных заказчиков на продукцию или услуги поставщиков? Все стороны-участники бизнеса несут ответственность за качество и выполнение обязательств, и общая доходность определяется общими усилиями.

Мораль Маккея:

*Лу Хольц сказал: «Все хотят победить в субботнем матче.
Но результат определяется тем, что ты сделал
за прошедшие шесть дней».*

Глава 55. Падение вверх

Сегодня пятница. Ты, менеджер, наконец сделал решительный шаг: собрался уволить Старого Джамбо. Мы не говорим о «сокращении штатов» или о какой-то другой форме всеобщего увольнения в корпорации. Это традиционное заявление: «Боюсь, вы не оправдали моих ожиданий» для служащего-ветерана.

Ты приглашаешь Старого Джамбо в офис, закрываешь дверь и говоришь, что ему пора сдавать дела. Он не воспринимает это, «как солдат». Он удивлен. Обижен. Рассержен. Дело в том, что виноват во всем этом ты.

Почему? Потому что Старый Джамбо не понял. По крайней мере, не все понял из сказанного тобой.

Как он мог знать, что не оправдывает твоих ожиданий, если ты не дал ему четко понять, что это были за ожидания и как они могли измениться с неизбежными переменами в политике корпорации?

Это твоя задача, а не Старого Джамбо. Вот опять: соглашения препятствуют расхождениям. Менеджер не может объективно судить о работе служащего. Если требуется выполнение новых обязанностей, мастерство, лучшее отношение к работе — надо изложить все четко и довести до исполнителей. Откажись от лучших своих приемов тренировок, поработай индивидуально. И если все твои усилия пропадут, тогда, и только тогда, тебе надо предложить человеку сойти с дистанции.

Поиск, наем и сохранение лидеров жизненно важны. Отсев неудачников — тоже. Качество работы твоих людей — самый важный элемент в построении успешного бизнеса. В бейсболе это качество измеряется в долях — долях секунды и долях дюйма. Но эти крошечные доли составляют разницу между игрой на уровне высшей лиги и любительской возней.

Некоторое время назад я посетил «Redmond Products», компанию по производству косметики для волос с доходом в 120 млн долларов. «Redmond» успешно конкурирует с такими китами, как «Helen Curtis», «Alberto-Culver» и «Procter&Gamble». В конце своего визита я спросил ее председателя, Тома Редмонда, которого называют «Тренер», что отличает его компанию от конкурентов.

«СБУП», — ответил Редмонд.

«Что это?»

«Это расшифровывается как «Слава Богу, уже понедельник».

«Отношение?»

«Правильно. Когда наши рабочие уходят в пятницу домой, я хочу, чтобы они просто не могли дожидаться понедельника, чтобы снова быть здесь. Я хотел бы, чтобы все они действительно любили свою работу, а не просто шли бы ради зарплаты».

«Как это сделать?»

«Прежде всего, правильно подбирая кадры. Во-вторых, создание рабочей атмосферы, которая безопасна, чиста, наполнена дружелюбием, воодушевляет, возбуждает и поощряет. Список велик. Я никогда полностью не уверен в том, что правильно его составил, поэтому постоянно улучшаю формулу. Чертовски веселое занятие — потому что у меня столько талантливых людей, готовых помочь. Хорошие люди, четко определенные цели, бесконечные улучшения в достижении этих целей. Вот в чем формула успеха — и никаких чудес».

Кто даст тебе гарантию в том, что ты берешь на работу правильно? Никто. Я буквально годами охотился за некоторыми кандидатами на важные должности, а, заполучив, через несколько недель обнаруживал, что мы оба сделали ошибку. Неумение нанимать я научился наверстывать умением увольнять. Учиться этому пришлось долго и тяжело, но я наконец понял, что люди, которых мы своевременно не увольняли, часто делали нашу жизнь ужасной.

Одно из влиятельных деловых изданий попросило руководителей рассказать о самой трудной части их работы. Подавляющее большинство ответило, что труднее всего увольнять. Они привели множество причин, большинство из которых были вариантами ощущения вины: «Мы же говорили о другом, живущем, дышащем человеке, у которого есть семья...» «Сколько времени мы делаем деньги, а я все не могу заставить себя уволить кого-то просто ради пары лишних баксов». Все очень гуманно и понятно. И неправильно. Со всех сторон.

Ирония в том, что в большинстве случаев компания действительно делает служащему одолжение.

Да, я знаю старую историю об Уинстоне Черчилле. На выборах, проведенных почти сразу после Второй мировой войны, его партия потерпела тяжелейшее поражение. Пытаясь смягчить удар, жена Черчилля сказала: «Может, это скрытое благоденствие?»

«Если так, — ответил Черчилль, — то оно скрыто слишком глубоко».

Так оно и было. Он сумел встать на ноги.

Так же, как сумели и Рональд Рейган, Ли Якокка, Уолт Дисней и многие другие, которым пришлось несладко.

Увольнение — травма для любого человека, но оно может быть четким сигналом, убедившим переключиться на что-то, с чем он справится успешнее, а не пытаться удержаться «на честном слове и на одном крыле».

Самым творческим из всех решений может быть «увольнение» собственных старых методов, прежде чем кто-то решится это сделать.

В своей книге «Выживают только параноики» руководитель «Intel» Эндрю Гроув вспоминает кардинальный случай в его практике и практике «Intel». В то время «Intel» проводила кажущиеся многим неудачные исследования в трех сферах, включая чипы памяти и микропроцессоры. Никто не знал, каким путем пойти. Гроув говорит: «Мы блуждали в долине смерти». Компания купалась в воспоминаниях, но не в реальности. За фасадом «Intel» царил боль.

«Intel» изобрела микропроцессор в 1970 году, но и 15 лет спустя многие промышленные эксперты все еще не могли понять, как микропроцессоры произведут революцию в компьютерах. А Гроув и его начальник поняли. В 1985 году тогдашний президент Гроув и председатель совета директоров Гордон Мур приняли уникальное решение. Вот как описывает это Гроув:

«Если бы нас выгнали и набрали новое руководство, как ты думаешь, что бы они сделали?» Гордон ответил без колебаний: «Вытянули бы нас из воспоминаний». Я молча уставился на него, а потом сказал: «А почему бы нам с тобой самим не выйти за дверь и не зайти обратно?» Что они и сделали.

Сработало ли это? Голову даю на отсечение, что да! Они «уволители» старое видение себя — и тем самым воссоздали ведущую в мире фирму по производству полупроводниковых устройств. Иногда суть в том, чтобы просто оторваться от прошлого.

Мораль Маккея:

Увольнение может быть именно тем, что может вас расшевелить.

Глава 56. Возвращение блудного сына

Была вторая половина пятницы; рабочая неделя подходила к концу. Главный торговый администратор проскользнул в мой офис, закрыл дверь, сел в кресло напротив моего стола и всего лишь парой слов нанес мне удар ниже пояса.

«Харви, я ухожу отсюда и устраиваюсь на работу в "XYZ Envelope" (это один из наших главных конкурентов). Они предложили мне договор, от которого я не мог отказаться».

На какой-то миг одна мысль овладела мной: «Это что, вынесение смертного приговора или дарование жизни ценой убийства?»

Я подавил желание перепрыгнуть через стол...

Традиционное прощание: «Освободи свой стол и не стукнись о дверь на выходе», уже было готово сорваться с моего языка, но я прикусил его. Одна часто повторяемая родительская мудрость пробилась ко мне сквозь пелену гнева: «В критической ситуации желание дать пинка коленом — просто рефлекс. Посмотри на это спокойно. Никогда не сжигай мосты, если только ты не чемпион по плаванию».

«Да ты что! — спокойно ответил я — Ну-ка расскажи».

Он пересказал мне всю историю от начала до конца: как он впервые с ними встретился, какое было предложение, и почему он решил его принять. Я внимательно слушал, узнал все подробности, а потом сказал: «Я прошу только об одном. Прежде чем я скажу что-либо существенное, и прежде чем ты сделаешь еще что-нибудь, давай отложим до утра. Мы с тобой работаем слишком долго, и это слишком важное решение, чтобы принимать его после одной только беседы. Давай завтра снова поговорим».

Мы увиделись снова в субботу; и у нас обоих было время, чтобы обдумать все это. Я провел пятничный вечер, общаясь по телефону с людьми, чьи мнения я ценил, пытаюсь найти любое возможное оружие для продолжения битвы. К тому времени, когда мы снова приступили к беседе, наши страсти уже улеглись, и мы методично проанализировали ситуацию вместе. Я был убежден, что этот шаг был ошибкой со всех точек зрения. XYZ пообещали ему луну с неба: большие премии, высокая должность (президент), большой процент отчислений с каждой сделки, большие бабки, долгосрочная надежность. Однако я знал игроков другой команды лучше, чем он, и у меня не было никакой уверенности, что они предоставят все, что обещали. Я привел все доводы, которые только смог придумать, но не смог изменить его мнение. Он размечтался вовсю.

Расстались мы не врагами. И вот где я пошел против общепринятой мудрости.

«Дверь здесь всегда открыта, — сказал я.— У меня есть своя политика в отличие от большинства моих коллег. Нельзя человеку, работавшему прекрасно в прошлом, приказывать никогда не переступать мой порог снова. Если на новом месте дела пойдут не так, как бы ты хотел, давай посмотрим тогда, сможем ли мы сработаться здесь снова».

Как сказал бы Пол Харви: «А вот и окончание истории».

После четырех лет горьких разочарований, головокружительного падения цен и спроса на товар, нехватки денег и миллиона других проблем моего бывшего служащего выкинули с работы. Первое, что я сделал, когда узнал об этом, — напомнил ему о политике «открытой двери». Я знал, что после всех этих неприятностей он будет самым лучшим работником.

Он ухватился за мое предложение, и дела пошли прекрасно для нас обоих.

Конечно, можно критиковать меня за это в пух и прах, говорить: «Ну и дурак же ты, Харви: ты же провоцируешь людей, уверенных в возможности вернуться, уходить, когда им взбредет в голову».

Это не так.

Прием служащих обратно после их ухода зависит от того, почему они ушли. Я возьму их снова, если:

1. Конкурент поманил их «журавлем в небе», и ничего из этого не вышло.
2. Они ушли, чтобы открыть свое дело, но вылетели в трубу (см. главу 11).
3. У них были проблемы, которые заставили меня уволить их, а лет через пять или около того они докажут, что все проблемы решены.

Каждая из этих ситуаций имела место в моем жизненном опыте. Я никогда не сожалел ни о чем.

Мораль Маккея:

Оставайся открытым. Вторая попытка может оказаться лучше первой.

Глава 57. Скорость убивает

Самый большой фокус в бизнесе — создать новую, «прорывную» категорию продукции, как, например, компьютер.

Самый большой фокус в маркетинге — убедить людей в том, что им это действительно нужно.

У компьютера есть три основные стратегические ценности: скорость, невысокая стоимость и качество.

Заметьте, три, а не одна. Целых три!

Проблема в том, что делается слишком большой акцент на скорости. Скорость становится критерием отбора, мерой. Сама по себе скорость ничего не значит. Чтобы иметь какую-то ценность в бизнесе, скорость должна служить для чего-то.

Я делаю конверты. Я покупаю высокоскоростные машины для производства конвертов, изобилующие всякими компьютерными наворотами. Но иногда и я спрашиваю себя — зачем?

Для того чтобы быстрее поставлять конверты моим заказчикам? Да, но если им так уж отчаянно нужен конверт, может, для этого подойдет и факс? Для того чтобы сэкономить деньги? В общем, да, но если ты за раз выкидываешь миллион баксов, окупятся они очень нескоро. А к тому времени у заказчиков уже есть машина за два миллиона долларов, вся уже смазанная и готовая к работе.

Тогда зачем? Боюсь, что почти все, за что я плачу, — это право похвастаться: «А у нас есть самая скоростная машина для изготовления конвертов во всех верховьях Миссисипи».

Вот так действует гипноз маркетинга.

В погоне за скоростью мы теряем след стоимости. Если скорость не ограничена, то соотношение цена/качество ограничено. Да, двигаясь в два раза быстрее, как правило, получаешь двойной выигрыш в затратах, чем при прежней скорости. Но я уверяю вас: в любом деле двигаться в сто раз быстрее — не значит получить стократную выгоду. Напротив, чем быстрее ты двигаешься, тем меньший выигрыш в прибыли получаешь.

Скорость завораживает — подсчет прибыли утомляет. Это для зануд, что носят ручки в пластиковых колпачках в нагрудном кармане рубашки. А качество — для тех ветеранов, что пользуются допотопными инструментами, наждачной бумагой и кистями из верблюжьей шерсти.

Немецкий журнал «Focus» опубликовал статью, озаглавленную «Соревнования без победителей». Подзаголовок гласил: «Всегда быстрее, всегда дороже». Скорость, как и любое добро, которым злоупотребляют, становится злом.

Последнее, что я читал об этом, — то, что, по оценкам специалистов, стоимость подготовки компьютеров Америки к «проблеме 2000» может вылиться в сотни миллиардов долларов. Никто не спрашивает, окупятся ли эти деньги.

Боб Крэтчет даже пальцем не пошевелил, чтобы подготовиться к 1 января 2000 года.

Почти каждая компания, которую я знаю, попадает в ловушку погони за скоростью.

В IBM попивали чаек, ожидая выхода продукции конкурентов. После неизбежной череды возрождения и провалов IBM использовала свой великолепный маркетинг и репутацию, чтобы вклиниться на рынок со своей продукцией. Сработало. Но только до тех пор, пока они не позволили конкуренции выйти из-под контроля и окружить их, вернее,

буквально поглотить их с головой.

Клиенты привыкли принимать продукцию, которая далеко не идеальна, продукцию, которая выйдет из моды через несколько месяцев, просто чтобы получить одномоментное преимущество в скорости. С какой целью?

Фактически каждая производственная компания в Америке старается выдать свою продукцию на рынок быстрее и быстрее.

Я повторяю, с какой целью?

Когда перед тобой бандит, скорость, с которой ты выхватишь кольт, имеет значение. В бизнесе же скорость сама по себе ценности не имеет. А что касается качества, забудьте об этом. Хоть кто-нибудь верит, что фаст-фуд лучше, чем полноценная еда?

Нам говорят, что заказчики не смогут ждать четыре-пять гудков, прежде чем на звонок ответят. Норма — три сигнала. Конечно, когда трехзвонковый цикл завершается, начинается трехзвонковый цирк. На звонок отвечают, но клиента заставляют ждать, пока виртуальный отсутствующий голос информирует его, что сейчас ему предложат бесконечный набор закодированных вариантов, «чтобы мы могли обслужить вас быстрее».

И это, по-вашему, называется улучшением качества обслуживания? И почему мы предпочитаем разговаривать с живыми людьми? Чтобы обнаружить, что телефонный счет за прошлый месяц был 578.100 долларов, когда должен быть 57.81 долларов...

Скорость может обеспечить тебе лучший способ ведения дела. Но скорость может быть также не чем иным, как просто маркетинговой уловкой.

Мораль Маккея:

Не зацикливайся на скорости.

Глава 58. Ценность(ти) твоей организации

Несмотря на утверждения журнала «Dilbert», корпоративные лозунги, акронимы и слоганы — полезные вещи. Другие культуры типа японцев пошли дальше, их компании завели себе гимны и «речевки».

Легко над ними смеяться, но кто станет сомневаться во влиянии «Гимна моряков» на мораль флота США?

Военная аналогия подходит к культуре корпораций, потому что эти краткие выражения установленных ценностей действительно похожи на военный клич, который служит для рабочих связью в общем деле.

Ценности должны быть стоящими. Если бы это ничего не стоило, мы бы это так не ценили.

Ты не станешь моряком, если будешь только слушать. Ты должен отдавать этому должное. Ты должен заработать право быть частью команды.

«Maskay Envelope Corporation» не похожа на «Quantico» — я надеюсь, но у нас есть ценности, которые мы пытаемся укоренить в наших служащих.

Чикагский магнат универсальных магазинов Маршалл Филд однажды выделил следующие 12 пунктов, которые могут быть полезны в деле приобретения крепкого ощущения ценностей. Эти проверенные временем принципы никогда не меняются:

1. Ценность времени.
2. Успех настойчивости.
3. Удовольствие от работы.
4. Достоинство простоты.
5. Значимость характера.
6. Сила доброты.
7. Влияние примера.

8. Чувство долга.
9. Мудрость экономии.
10. Добродетель терпения.
11. Совершенствование таланта.
12. Радость творчества.

Девиз «Maskau Envelope» — «Быть в бизнесе вечно». Наши служащие знают, что это можно сказать одним словом: держаться.

Не так давно в США было 250 производителей конвертов. Сейчас их около 200, и еще неизвестно, останется ли эта цифра неизменной или будет снова расти. У нас, может, и не Амазонка, но мы знаем, что где-то там джунгли.

Мы ценим здесь многие вещи: юмор, честность, справедливость, способность ладить с другими, свое мнение о бизнесе, знание товара, умение обосновать свою точку зрения.

Больше же всего мы ценим результаты. Вот почему мы все еще в строю, все еще отвечаем на переключке.

Если позволите снова прибегнуть к морским аналогиям, то это похоже на причину, по которой у них есть учебный лагерь новобранцев. Однако многие мечтали стать моряками, но никто в детстве не говорил своим родителям, что когда он вырастет, то будет делать конверты. Поэтому, прежде чем кого-то нанять, мы проводим много исследований, включая медицинские тесты, проверку и перепроверку информации и бесконечные собеседования.

Недавно я брал на работу женщину — торгового представителя в Чикагском округе. У меня подбор служащих может занять целую вечность, но это все равно лучше со всех сторон. Лучше что-то потерять, двигаясь маленькими шажками, чем нанять кого-то «по зову сердца» и потом разочароваться. На собеседовании я задал этой женщине один из моих любимых вопросов: «Джейн, сколько часов в неделю вы работаете?»

Я ожидал услышать какую-то заоблачную цифру, однако она ответила:

«Примерно двадцать часов».

«Двадцать часов? Погодите-ка, какой, вы говорите, был ваш торговый оборот в прошлом году в Чикаго?»

«Два миллиона долларов».

«Вы знаете, мы можем это проверить».

«Пожалуйста, проверяйте! Это я делала, и могу делать для вашей компании тоже, и даже еще лучше».

Все подтвердилось. Я нанял ее и никогда больше не спрашивал, сколько часов она работает. Мне это не важно. В этом году в ее отчетности по форме W2 стоит шестизначная цифра. Удачи тебе, Джейн!

Мораль Маккея:

*У каждой организации есть своя уникальная культура.
Определи ее, усовершенствуй, прими и цени!*

Глава 59. Неделя на передовой

Несколько лет подряд, до 1994 года, «Hyatt Hotels» чуть ли не на неделю вешали амбарные замки на двери своих офисов в корпорациях, и сто с лишним начальников рассеивались по более чем сотне их владений, которые включают ряд самых дорогих курортов и мест отдыха в мире.

«Не жизнь, а масленица», — скажете вы с завистью. Ну, если только представление о «масленице» — застилка кроватей, мытье посуды и парковка машин.

Люди в гостиничном бизнесе знают, что лучший и единственный способ узнать, что делается в окопах, — попасть в окопы.

Позвольте внести скромное предложение, которое я нескромно окрещу «Следствие Маккея из стратегии Нуатт» (вывод):

Любая компания, где хватает умных людей, чтобы определить генеральную линию, спрашивая, что нужно делать, у своих торговых представителей, почти наверняка станет лидером.

Кто находится на передовой, имея дело с заказчиком каждый день? Продавцы, реализаторы, «торговая сила». А не рекламные гении, не финансовые колдуны, не маркетинговые гуру, не производственные чудотворцы и не лидеры-руководители.

Люди, которые зарабатывают на жизнь, торгуя вашей продукцией, знают, что нужно покупателям и сколько они готовы за нее платить.

У меня есть краткий курс, разработанный для каждого руководителя в Америке. Он занимает всего неделю. Однажды утром в понедельник плюхнись в кресло одного из твоих сотрудников среднего звена, занимающегося продажами, и начни отсчитывать проведенное в этом кресле время. Посреди недели пересядь в кресло его коллеги в другом регионе. Если ты действительно амбициозен, походи на курсы повышения квалификации, снова переключись и побудь в его шкуре еще неделю.

Вот что ты узнаешь:

1. Что твой средний торговец знает о принципиальных целях и стратегии компании, выработке продукции и об имидже, который она старается выражать на рынке сбыта.

2. Что твой средний заказчик думает о компании, ее продукции и «торговой силе», о настоящем имидже компании на рынке сбыта.

3. Что и заказчики, и сбытовики знают о конкурентах и о том, что эти конкуренты против тебя предпринимают.

4. Истинный уровень подготовки твоего среднего реализатора, его знание целей и перспектив компании; узнаешь, определены ли разумные личные цели и есть ли разумный план достижения этих целей.

5. Как твои люди могут вести переговоры и умеют ли попадать в яблочко. И кого они делают козлом отпущения за проколы в качестве и в обслуживании.

6. Чувствуют ли твои сотрудники причастность к бизнесу, или же они считают себя пешками, повинующимися воле больших начальников (вроде тебя, например).

7. В чем слабые места твоей компании — ты можешь об этом узнать, наблюдая за тем, какие сведения и куда должен реализатор представить, чтобы заключить договор о продаже.

8. Что твои люди думают о своих торговых менеджерах, о зарплате, о происках конкурентов, о будущем промышленности, об изменениях, происходящих в бизнесе их заказчиков, о погоде и о перспективах «Ковбоев» в приближающемся сезоне Национальной футбольной лиги.

Я гарантирую, что любой руководитель, который пройдет такой маккеевский курс, вернется на место лучшим и более умудренным руководителем.

Есть и побочные выгоды. Попробуем перечислить. Тебе было достаточно важно разделить большую часть «мотельного» времени с командой разъездных реализаторов. А еще есть трудно измеряемые улучшения боевого духа команды... Впрочем, не так уж и трудно. Подожди ближайшего подведения итоговых доходов от продаж, осуществленных теми, с кем ты работал вместе. Если не заметишь ни малейшего изменения — с меня пачка конвертов.

Мораль Маккея:

*«Рабочий стол — опасное место для обозрения
окружающего мира».*

Джон Ле Карре

Глава 60. Один на один

Автор этой главы — не Харви, а Скотт Митчелл. Скотт — президент «Maskau Envelope Corporation». Он заново ввел программу, которую я начал и бросил десять лет назад. Мы называем ее «один на один». Как правило, президент компаний вылезает из-за рабочего стола и приглашает каждого служащего на беседу, проводя с ним от двадцати до тридцати минут. Это составляет 500 x 25 минут, или приблизительно месяц рабочего года.

Правила Скотта таковы:

1. Никаких правил. Никаких ограничений. Никаких последствий. Все имеет право на существование.

2. Я буду вести записи, поэтому люди могут быть уверены, что это не просто «однодневное» мероприятие и будет основа для измерения результатов.

3. Повтори правило № 1.

Я хотел бы поделиться некоторыми из записей Скотта с вами, с одной лишь оговоркой: по просьбе рабочих я не называю имен.

Должность	Стаж работы в «Маскау» (годы)	Комментарий
Печатник	40	Каждую неделю встречается с приятелями, чтобы «облегчить душу».
Печатник	40	Потерял отца во Второй мировой войне. Гордится своей работой здесь.
Печатник	36	Прекрасно играет в гольф. В девятке запасных команды. Ее очень волнует проблема преимуществ, предоставляемых мужчинам. Вынуждена была заменить мать своей сестре, пока той не исполнилось шестнадцать лет.
Специалист по отправке товара	34	Управлял «американскими горками» в «парке развлечений». Ожидая приезда «скорой помощи», разорвал на бинты свою лучшую рубашку для бедняги, который угодил головой в механизм.
Нарезчик	34	Всерьез думает, что нам нужно оформить программу финансовой поддержки. И правильно думает.
Регулировщик	33	Делает фото преступников для полицейского архива и имеет аппарат собственного изобретения. Я говорил с ним насчет участия в фотовыставках. Когда-то он отказывался наотрез, но сейчас уже нет.
Заведующий складом сырья	31	Кряжистый дуб. Никогда бы не ушел из «Маскау»... потому что помнит, как 33 года назад заполнял тысячи анкет.
Охранник	30	Стал охранником после 29 лет, проведенных в

котельной. 30 лет назад он потратил 200 долларов, получил работу у «Маскау».

Регулировщик	28	Считается, что качество — дело рук регулировщика и механика. Не любит, когда проверяют его работу. Мы обсуждали качество и пришли к выводу, что мы должны измерять его денежными поступлениями от заказчиков.
Специалист по доставке товара заказчикам	26	Считает, что люди должны оставаться и после смены, чтобы помогать делать что-либо. Она говорит, что нам нужно больше картонных коробок
Регулировщик	26	Считает лучшими механиками _____ и _____. Также ему нравится _____. Его любимый фильм — «Этот безумный, безумный, безумный, безумный мир».
Раскладчик бумаги	26	Имел шесть братьев и сестру. Воспитал шестерых детей. Каждый уик-энд ходит на охоту и рыбалку. Считает, что парусный спорт — это больше хлопот, чем удовольствия.
Типограф	15	Потерял пять братьев во время оккупации Вьетнама французами. Позже спасся от коммунистов.
Регулировщик	15	Считает, что административно-хозяйственный отдел набирает много людей со стороны для выполнения работы, которую регулировщики могут делать в свободное время.

И это далеко не все. Сотрудники требуют: «введите аптечку первой помощи», «нужен новый домкрат», «контролер третьей смены должен иметь доступ к инструментам». Но эти мелочи не мешают мне видеть. Все, кто думает, что работа — это только работа, должны лишь пару минут провести над записями Скотта, чтобы увидеть сквозь все это живых людей.

Стоит ли говорить, что это действительно срабатывает и что я свалил большого дурака, не продолжив это, когда посчитал нас «слишком крупными», чтобы встречаться с каждым рабочим. Может, это просто я стал «слишком крупным». Я рад, что Скотт не стал.

Мораль Маккея:

*Факсы и телефоны хороши и современны, но они не стоят
ломаного гроша по сравнению со знанием дела.
Если торговля никуда не годится и кажется, что ты потерпишь
фиаско, то узнаешь правду прежде всего от людей в магазине.*

Глава 61. Наша лодка плыть не будет, коль не будем мы грести

Легендарные лидеры «Чикаго Кабс», двукратного чемпиона, ненавидели друг друга. И теперь то и дело люди, недолюбливающие коллег, объединяются, чтобы вместе продемонстрировать блестящее исполнение работы. Получается как в известной поговорке:

хвост вертит собакой. Все ожидают, что игроки победоносной команды поладят друг с другом, — и так как это действительно почти всегда происходит, удивляться не приходится. Редко когда группа несчастливых людей достигает успеха; и я почти не встречал компанию со счастливыми служащими, которая бы не процветала. Компании, концентрирующие внимание только на удовлетворении требований своих клиентов и критике конкурентов на чем свет стоит, упускают самую «легкую» аудиторию — своих собственных работников. Сконцентрируйтесь на них, на своих работниках, и вы не останетесь внакладе.

Вот как это сделать:

1. Постройте мораль команды.

На первом месте моего списка критериев найма находится способность менеджера вносить ощущение веселья в ежедневную рутину. В таких ярких сферах, как СМИ, театр и мода, работа сама по себе является наградой. Но когда ты создаешь конверты, рабочим весьма трудно представить себя творцами. Известно, что сообразительные менеджеры, например, закрывали после обеда магазин и звали всех поиграть в мяч; приглашали на пиццу за счет предприятия; никогда не забывали о днях рождения (все делают перерыв на торт, мороженое, ужасное пение и подарок-сюрприз) и о неожиданной премии за сверхурочную работу. Ощущение единой семьи сплачивает членов команды, как ничто другое.

2. Прислушивайтесь к своей команде.

Не думайте, что размышлять — прерогатива одного только управляющего. У всех есть идеи по поводу того, как выполнить свою работу лучше. А у некоторых сотрудников (необязательно из области менеджмента) могут быть хорошие идеи по усовершенствованию программы в целом. Успех зависит от размышления, а не только от работы. Тактические навыки помогут справиться с сегодняшними задачами, но они не помогут тебе планировать на завтра. Есть место для тех, кто никогда не пропустит крайний срок и не проворонит задание. Но еще почетнее место для тех, кто может сказать, каким будет это задание через год. Размышление — это самая трудная и самая ценная работа, которую выполняет человек. Не подавляйте тех, кто размышляет, а поощряйте их.

В Маскау Envelope мы стараемся развивать мышление путем его поощрения и вознаграждения. Семинары, конференции, обмен передовым опытом, премии, продвижение по службе, одобрение в информационном бюллетене, пресс-релизы, соревнования — все это проверенные способы, все они действуют и все свидетельствуют о твоём внимании к служащим.

Разумеется, никто не застрахован от ошибок. Кук практически отказался от системы привилегированных карточек. IBM переоценивала главные системы. Но все это частности. Вы никогда не споткнетесь, если будете двигаться задом наперед, но вы всегда будете идти в неверном направлении. Лучше уж иногда поворачиваться не в ту сторону. Винс Ломбарди правильно заметил, говоря: «Если на ошибках учатся, то в конечном счете это были не ошибки».

3. Проводи «междусобойчики».

В Маскау Envelope у нас принято регулярно собираться всей командой. Иногда мы приглашаем докладчика, а иной раз мы пользуемся услугами «местного» таланта. У нас устраивают книжное обозрение. Каждое собрание начинается со смешной истории или шутки на обсуждаемую тему. Один раз мы можем акцентировать внимание на продаже, в другой — на финансовых результатах. Бывает, что после деловой игры в Миннеаполисе мы отправляемся куда-то на выставку собак или на скачки. И та мера, в какой совместное времяпрепровождение нас сближает, — один из главных плюсов программы. Иногда я даже сам подбираю тех, с кем отправиться путешествовать.

4. Создавай «команды внутри команды».

«Дженерал Электрик» почти избавилась от традиционного подхода к рассмотрению

проекта всеми гигантскими отделениями подряд, что требовало миллиона подписей и модификаций по мере прохождения бюрократической лестницы. «Дж.Э.» крепко прищучила бюрократизм, создавая маленькие межцеховые рабочие группы, включающие всех специалистов, которые необходимы для разработки эскизов, изготовления, финансирования и продажи продуктов. Подход «маленькая компания внутри большой компании» доставляет продукцию «Дж.Э.» на рынок сбыта быстрее и с меньшими затратами. Это еще и демонстрирует уверенность «Дж.Э.» в способностях членов команды решать многоаспектные проблемы независимо от их должностей или номинальных уровней власти.

Как вы строите сотрудничество между рабочими? Есть множество программ типа Outword Bound, которые разработаны для того, чтобы помочь менеджерам сломать барьеры и признать взаимозависимую структуру команд.

Я особенно рекомендую тем, кто окажется в Миннеаполисе, заглянуть в «Pecog River», основанную Ларри Вильсоном. Эта компания помогает организациям приобрести преданных работников, в то время как большинство экспертов уверяют, что верных и преданных служащих уже не существует.

Попробуйте обратиться в одну из таких организаций. Она поможет сделать вашу команду сильнее.

Мораль Маккея:

Объединитесь в команду. Пусть сама ваша компания усиливает себя.

Глава 62. К определению руководства

Я всегда думал о руководстве, как об искусстве определять: те, кто за спиной, они тебя преследуют или же следуют за тобой? Профессор Рональд Хейфиц, который читает лекции по науке управления в Гарвардской правительственной школе им. Кеннеди (Harvard's Kennedy Scholl of Government), вероятно, не согласился бы с этим, судя по названию его книги «Руководство без легких ответов».

Что же такое руководство?

Давайте начнем с того, чем оно точно не является.

Руководство — это не власть. Власть — это принужденное повиновение. Власть — это, например, когда вам заявляют: «Рабочий день начинается с 8:30 утра, и вы должны приходить вовремя».

Руководство требует убедительности. Ты идешь за кем-то не потому, что ты должен, а потому, что ты хочешь это делать.

Когда Дуайт Эйзенхауэр был еще генералом, он иногда демонстрировал принцип руководства с помощью бумажной ленты. Он клал ее на стол и пытался толкать. Конечно, она сминалась. Тогда он тянул — и лента следовала за его рукой.

Руководители корпораций часто путают руководство с властью. Это заблуждение, обусловленное удобством.

Конечно же, намного легче сказать, что надо делать, чем вдохновить на эти дела. Зачем стараться воодушевлять целую толпу, если можно просто всех уволить?

«Дело в том, что руководство требует оценки социальных процессов, происходящих в обществе, чтобы корректировать свой следующий шаг», — пишет Хейфиц в своей недавней статье в «Harvard Magazine».

Другими словами, способные руководители — это не только «проницательные Одинокие Рейнджеры». Они так же хорошо владеют тактикой, как и стратегией. Они создают сценарии и убеждают других им следовать. Мартин Лютер Кинг-младший начал марш за права избирателей в Селме, штат Алабама, потому что знал: здешние власти

наверняка встретят участников полицейскими собаками и резиновыми дубинками. Когда так и случилось, страна не могла остаться равнодушной, и Конгресс был вынужден принять законопроект о гражданских правах.

Руководство — это знание не только того, за что ты борешься, но и того, против чего ты хочешь бороться.

Хейфиц сравнивает такой тип руководства с войной Джорджа Буша-старшего против наркотиков. Вместо того чтобы постараться вдохновить других на содействие делу, Буш предпринял традиционный подход «смирно-вольно, все за мной». Он арестовал генерала Норьегу, назначил Вильяма Беннетта «главным борцом против наркотиков» и дал ему 9 миллиардов долларов, чтобы покончить с этим злом.

Результат: наркобизнес расцвел пуще прежнего. Утверждая: «Я позабочусь об этом», Буш никогда не убеждал нас в том, что у нас проблемы. У него проблемы — вот он и пытался их решать. Громкая стратегия, но слабая тактика.

А что у другой партии? Возьмем планы Клинтона и его супруги относительно реформы здравоохранения. В противовес Бушу, Клинтон смогли вовлечь в эту программу широкую общественность и заручиться ее поддержкой. К сожалению, сама программа дала трещину. Что они имели в виду под «всемирным здравоохранением»? Это девяностый охват? Или стопроцентный? Билл постоянно менял свою цель, а Хиллари постоянно меняла ее на свой лад, и так продолжалось до тех пор, пока все уже перестали понимать, за что же все-таки боролась администрация. Громкая тактика, слабая стратегия.

В том же выпуске «Harvard Magazine» рассказывается о случае с другим президентом. В 1930 году Франклин Рузвельт, выпускник Гарварда, получил письмо, автор которого, подписавшийся как «Секретарь Комитета Лоуэлл Хауса», попросил у президента разрешения назвать колокольню в Лоуэлле, где Рузвельт когда-то учился в пансионе, «колокольней Франклина Делано Рузвельта». Рузвельт ответил, что он был бы польщен. Вскоре после этого Джулиан Кулидж, председатель Лоуэлл Хауса, который когда-то учил юного Франклина математике, понял, в чем тут загвоздка. Он написал Рузвельту, что тот стал жертвой «студенческих шуток». Также он напомнил своему давнему ученику: «Я, естественно, приписал вам успех математике, которую я вдалбливал вам в голову 35 лет назад». Рузвельт не очень обиделся на этот розыгрыш. Он написал в ответ:

«Дорогой Джулиан,

По мне так пусть эта колокольня и дальше остается безымянной, потому что — строго между нами — мне куда больше нравится, когда в мою честь называют ребенка или щенка, а эти колокола никогда не звучат в унисон и становятся хуже день ото дня.

Что касается математики, то помните ли вы ваше первое занятие в Гротоне? Вы встали у доски и объявили, что прямая линия — это кратчайшее расстояние между двумя точками, а затем попробовали нарисовать ее. Вот так и мне никогда не удавалось нарисовать прямую линию. Я уверен, что вы разделили мою радость, когда Эйнштейн доказал, что такой вещи, как прямая линия, нет вообще!

Всегда ваш,

Франклин Д. Рузвельт»

Вот это был лидер!

Немного обаяния еще никому и никогда не повредило.

Мораль Маккея:

*Руководить — это не значит добиваться
от людей выполнения их работы. Это значит добиваться
от людей выполнения всего, что в их силах.*

Состязание пони на скачках

Глава 63. Мифы рынка сбыта

1. С нами никто не сможет тягаться.

Это отношение к рынку почти потопило IBM, «Дженерал Моторс», «Соуинн Байке» и множество других компаний, которые возомнили, что могут плевать на клиентов сколько угодно, так как их продукция уникальна и незаменима. Как бы не так! У каждого дела, у каждого частного лица есть конкуренты. Чем определеннее ты ведешь себя так, будто конкуренции нет, тем скорее ты ее получишь и тем жестче она будет.

2. Надо сокращать штаты, чтобы избавиться от «балласта» и повысить доходность предприятий.

Прежде чем начать принудительные увольнения, всякая компания, проводящая сокращение штатов, считает своим долгом «прочесать» ряды и найти «добровольцев». Кто первым выпрыгнет за борт в обмен на полученные выгоды? Не те, кто сидит на тепленьких местечках, а люди, которые более прочих способны встать на ноги в другом месте — у конкурентов, например; и это самые сообразительные и талантливые члены твоей команды. А кто будет держаться за свое место? Очевидно, это незначительные люди и те, кто с трудом сможет найти себе другую работу. Здесь действует закон отрицательного отбора. Как в страховании: хотят получить наибольшую защиту те, кто в ней больше всего нуждается.

«Спиливание отростков» также может быть эффективной терапией, но и это не признак хорошего здоровья. Постоянная «стрижка» рабочей силы означает «стрижку» годового дохода, доли от рынка сбыта. Компании растут за счет увеличения годовых доходов и доли рыночного сбыта. Не путайте краткосрочную тактику выживания с долгосрочной стратегией роста.

Сейчас это все чаще называют мышшиной возней. И вот почему: было проведено исследование 100 компаний, которые сократили тысячи своих служащих. Через год эти компании все так же пребывали в тупике. У 35% этих компаний итоги были такими же, как до сокращения штатов, и гроссбухи все еще утопали в красных чернилах³.

3. Всегда будь любезен.

Всегда оставайся любезным, пока сможешь, но когда уже не сможешь быть вежливым и любезным, делай то, что должен. Строгий вид, крики и стук кулаком по столу едва ли принесут зачетные очки в конкурсе «Босс года», но могут стать лучшим средством расшевелить «субъекты процесса». Большинство «крупных начальников» понимают, что они добились успехов не только благодаря обаянию.

Но есть определенные правила руководства, даже жесткого руководства, которым нужно следовать. Никогда не распекайте подчиненного в присутствии третьих лиц, если это не официальное завершение срока найма и протоколируются последние итоги. Но и в этом случае проявляй сдержанность, если ты не хочешь, чтобы на тебя подали в суд. В обычной же ситуации, если в момент, когда ты потерял терпение, присутствует третья сторона, то наказуемый уже не сможет сохранить репутацию и исправить ошибку. Делай это с глазу на глаз. Ты знаешь, что было сказано, и они это тоже знают. Этого достаточно.

(Но — веди записи. Мы живем в эпоху судебных разбирательств.)

4. Клиент всегда прав.

Самый чтимый афоризм из всех. Могу ли я не согласиться? Что ж, клиент обычно прав, но есть область, в которой ты должен быть особенно осторожным. Это маркетинг. Причина, по которой около 12 товаров из 13 новых «проваливаются», не в том, что торговцы не слишком старались прислушиваться к своим клиентам. Причина в том, что у клиентов нет

³ Отрицательное сальдо бухгалтеры выводят красным.

особого желания приглядываться к твоему изумительному новшеству или усовершенствованию. Клиенты приветствуют простые предложения и привычные вещи. Как результат, они переоценивают значение удешевления привычного и чураются настоящих прорывов. Можете вы представить реакцию первой подопытной группы, когда им предложили пиццу? Подумать только, подсовывают какую-то липкую маслянистую дрянь, когда уже есть поджаренные сэндвичи? Или вспомните, какую реакцию вызвал факсовый аппарат. Кому он нужен? Есть же почта, телефон, курьеры...

Приходит время, когда ты должен пойти новым путем. Тебе платят за то, что ты прав, а не только за то, чтобы выспрашивать, так это или нет.

Мораль Маккея:

*Выражение «народная мудрость» — это явное противоречие.
Если она народная, то она общеизвестная, но не мудрая.
Мудрость подразумевает владение тем,
что находится вне общеизвестного.*

Глава 64. Из поставки и спроса важнее поставка

В нашей компании приобретение и сохранение поставщиков стоит наравне с приобретением и сохранением заказчиков. С кем бы мы ни сотрудничали, они делают намного больше, чем сам бизнес, которым ты занимаешься.

Не ошибись в деловых отношениях со своими поставщиками. Они — важнейшая нить, связывающая тебя с клиентами. Если этот канал связи ненадежен, то неважно, насколько великолепно все остальное. Твой корабль не поплывет:

Когда я купил кучу гаек и болтов, о которых лишь в шутку можно думать как о конвертной фабрике, первым делом я обошел всех старых поставщиков предприятия. Я объяснил, что я — новичок, молодой, неопытный, но одно я знаю точно: без них мне не справиться.

«Сынок, — сказали они, — мы уверены, что ты выкрутишься, но это твои проблемы. Вопрос в том, как ты собираешься платить за поставки?»

Я взял из своего банка аккредитивы, гарантирующие оплату. Мои поставщики ничем не рисковали.

«Теперь, когда на ваш вопрос я ответил, — сказал я, — слушайте мой. Прежде чем я выберу, мне надо увериться в том, что вы будете надежными, выдерживающими конкуренцию, высококвалифицированными поставщиками, которые пойдут навстречу моим требованиям, и не только обычным, но и приложат дополнительные усилия в трудные времена».

Поверьте, этот маленький обмен хитростями принес результаты. Меньше поставщиков, но зато они — лучшие. У нас есть взаимопонимание. Мне нужны были поставщики, которые были бы частью большого плана. Они могли рассчитывать на меня, если я мог рассчитывать на них. Но прежде чем мы окончательно договорились, я хотел быть уверенным в том, что они придут мне на помощь, если я буду в этом нуждаться.

Хорошие поставщики, как и хорошие клиенты, могут быть с вами всю жизнь. Но, как и с хорошими клиентами, это взаимоотношения, а не просто череда сделок. Отношения требуют обратной связи, общения и гармонии.

В последние годы усилилась тенденция к сокращению поставщиков. Чем их меньше, тем важнее все оставшиеся. Вот что здесь надо иметь в виду:

- Тебе нужны поставщики, которым ты можешь доверять. Ты не сможешь разумно выбрать поставщика, если у тебя не будет четкого представления о своих целях и о своих критериях цены, качества, надежности и необходимости максимальной отдачи

работе в тяжелые времена. Другими словами, тебе нужны: а) стратегический план; б) поставщики, с которыми ты не только можешь поделиться своим планом, но и у которых есть свой стратегический план, переплетающийся с твоим.

- Тебе нужны поставщики, которые могут доверять тебе. Ты должен знать об их операциях столько же, сколько и о своих. Следует знать самые ценные их качества. Есть ли у них глубина таланта и опыта? Устойчивы они к реорганизациям или чувствительны? Их видение будущего надежно или же они находятся в постоянном поиске продаж?
- Тебе нужны поставщики, способные выполнять работу не только сегодня, но и завтра. Какие навыки у них в арсенале? Могут ли они развиваться вместе с тобой как в объеме, так и в технических возможностях?
- Тебе нужны поставщики, которые являются частью команды, а не частью проблемы. «Мелочный», «надоедливый», «раздражающий», «забывчивый», если хоть одно из этих слов подходит к вашим взаимоотношениям, вам нужны новые поставщики. Жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее по пустякам изо дня в день.

Мораль Маккея:

Твои поставщики — твои партнеры в бизнесе. Выбирай их так же осторожно, как выбирал бы спутника жизни.

Занимаясь другими

Глава 65. Другие мнения

В журнале «Smart Money» приводится поучительная история о юристе по имени Джуд Харрис, который за десять лет умудрился потерять на фондовой бирже 670 тысяч долларов. Это было нелегко.

За время, пока Харрис взбирался на эту кручу, страна переживала самый крупный в истории подъем деловой активности. Очевидно, стратегия инвестиций Харриса дала трещину. Он проторговался. Он неизменно продавал своих призеров слишком быстро и цеплялся за своих неудачников слишком долго. Он принимал решения о вложениях на основе слухов, которые черпал из общедоступной прессы — то есть намного позднее, чем они отражались на курсе акций.

Я сказал «акций»? Это черная дыра инвестиций, предоставляющих человеку шанс правильно определиться с соотношениями спроса и предложений. Но соотношения эти всегда подразумевают динамику процесса, который начался не только что и завершится не завтра. Спрос и предложение не предполагают ставки на краткосрочную конъюнктуру рынка. Харрис, как новичок, делал одни и те же ошибки снова и снова, ошибки, которые расписаны во всех книгах об инвестициях.

И еще он сделал одну ошибку, которую я редко встречал в подобных учебниках. В его деятельности была характерная черта, которая обеспечила ему провал: он никогда не обсуждал своих инвестиций с женой.

Я не собираюсь здесь навязывать читателям теорию экономных инвестиций «Маленькой женщины». Но я утверждаю, что если ты, такой вот нормальный мужик, посмотришь объективно на то, как ты видишь дела, и выяснится, что инвестор из тебя не очень проницательный, то пора проконсультироваться со спутницей жизни. Почему я говорю это мужчинам? Потому что из своего опыта я знаю, что женщины и без того имеют привычку консультировать супругов по поводу вложения денег. Им никакого толчка от меня не надо. А мужчина, этакий «крутой мачо», считает ниже своего достоинства советоваться с женой о таких вещах. Это вопрос культуры.

Эдди Альберт в течение многих лет был хорошим другом моей семьи. Он один из самых узнаваемых людей в мире благодаря съемкам в многосерийном фильме Green Acres («Зеленые акры»). Эдди посчастливилось приобрести кое-какой предпринимательский опыт, до того как стать актером. После Второй мировой войны, когда он, морской офицер, сражался с фашистами на Тихом океане, Эдди покинул флот и основал «Eddie Albert Productions», киностудию, снимавшую фильмы по обучению бизнесу. Хотя основным его занятием была съемка в фильмах, одновременно он занимался и бизнесом. Когда я спросил, какое было самое лучшее деловое решение в его жизни, едва я успел договорить, как он, не задумываясь, ответил: «Марго... (его жена, которая умерла несколько лет назад, всего лишь — в сорок с небольшим). Марго была моей советчицей, я прислушивался к ее советам по каждому делу, которое проходило через мой рабочий стол».

«Деньги так и сыпались на меня. Я не знал, что с ними делать. Поэтому, прежде чем Марго *согласилась*, я моментально избавлялся от них, — говорил Эдди.— Ты слышал о «курсах по мини-гольфу Эдди Альберта»? Нет? Ну, если услышишь, то дай мне знать, потому что я вложил в них целое состояние — и до сих пор не обнаружил эту чертову штуку... Я был известен как Легкий Эдди. Я — кто взялся бы за дела, от которых отказались Берт Рейнолдс, Микки Руни и Джо Луис. Весь мой бизнес научил меня одному: бизнесмен из меня никакой. Я был актером, достаточно везучим, чтобы заработать приличную сумму, снимаясь в фильмах, и у меня оставалось еще немного для инвестиций. И я обратился к человеку, чья доля в моем успехе львиная, — к моей жене. Единственное, что спасает меня с тех пор, как ее не стало, — то, что я стал туговат на ухо. Легче сказать «нет», когда не слышишь шипение бифштекса, который тебе пытаются продать...»

Эдди Альберт — один из тех актеров, которые смогли сохранить заработанное только потому, что у них были практичные, проницательные жены.

Немногие истории о супружеской поддержке и о необходимости дружеского участия могут соперничать с историей, изложенной актером Кристофером Ривом в его автобиографии «Все еще я». Сразу после того, как в 1995 году Рив попал в авткатастрофу, на его жену, Дану, накиннулись репортеры.

Она потребовала, чтобы доктора обсуждали состояние Рива с ним самим, и дала понять, что ничего не будет делать без его согласия.

Когда мать Рива узнала, что его шансы выжить невелики, то, по его словам, она очень разволновалась и начала требовать, чтобы доктора «перекрыли вентиль». Дана же настаивала на том, что решение должно остаться за Ривом. И пока он оставался без сознания, его жена была рядом, чтобы избежать чьих-то необратимых решений.

В следующий раз, когда у тебя появятся внезапные идеи по поводу вложения денег или ты будешь думать о решительных медицинских мерах, не держи это в секрете. Послушай мнение кого-нибудь из близких. Всегда найдется, что спросить — и кто знает, может, это тебе пригодится.

Я пытался не изрекать прописных истин вроде: «одна голова — хорошо, а две — лучше», но — так оно и есть. Обычно это помогает людям рассмотреть идею со всех сторон.

Мораль Маккея:

Даже Одинокый Рейнджер не всегда бывал один.

Глава 66. Семь вещей, которые нельзя делать с другом

Однажды кто-то спросил великого философа, что бы он хотел иметь больше — дар богатства или дар дружбы. «Дружбы, — ответил философ. — Потому что деньги уходят, а дружба может длиться вечно».

«Я буду помнить о твоём совете вечно, — сказал спрашивающий, — как о знаке твоей дружбы».

«Извини, — сказал философ, — дружба моя бесплатна, а вот совет — нет. Давай-ка плати».

Как видно из этой притчи, деньги — всего лишь способ потерять друга.

1. Не занимайся бизнесом с другом.

Джордж всегда был твоим другом. Вы все делали вместе. Затем вы с Джорджем стали партнерами в деле. И вот спустя несколько месяцев после заключения этого союза появляются кое-какие проблемы. Оказывается, что рабочие привычки Джорджа несколько отличаются от твоих.

Ты — ранняя пташка. Джордж же считает, что «рано» — это все, что происходит до полудня. Ты уже 4 часа вкалываешь, когда Джордж наконец появляется.

Ты — обстоятельный человек А Джорджа не беспокоит хорошее впечатление, он просто очаровашка. И замечательно, что ваша/его договоренность с господами «Некто» и «Кое-кто» оказалась в целом жизнеспособной — но ведь могло произойти и иначе.

Но даже если Джордж занимается продажами, чтобы извлечь преимущество из своих человеческих качеств, в целом же вы в бизнесе, где клиенты еще носят с собой логарифмические линейки и хотят, чтобы все было сделано в соответствии с точными калькуляциями. Джордж так не умеет. И что ты можешь поделать?

2. Не покупай у него.

Наконец-то ты собрался добавить к дому то самое «трехсезонное» крыльцо, о котором твоя супруга мечтала все последние двадцать три сезона. Старый добрый Олли как раз начал пробовать себя в деле реконструкции. Почему бы не воспользоваться именно его услугами? Хотя расценки у Олли на 25% выше, чем у остальных, он заверяет тебя, что «ты получаешь то, за что платишь». Наверное, он имел в виду образовавшуюся после его стараний течь и дырявую черепицу. На старого приятеля вроде бы неудобно подавать жалобу в инспекцию по качеству — и поэтому ты просто кусаешь локти, пока кто-то другой за твой счет исправляет промахи Олли.

3. Не продавай ему (обратное п. 2)

Твой отец отправляется в дом престарелых. У него есть машина, которой всего три года, приличная тачка с очень маленьким пробегом. Ты собирался дать объявление о продаже, но приятель Сид уже достал тебя просьбами продать машину именно ему. Ты продаешь, делая себе стрижку за пятьсот долларов. Спустя три месяца ломается коробка передач. Похоже, Сид думает, что за это должен платить ты. Забавно, вы с Сидом уже не такие друзья, как раньше...

4. Не бери друга на работу.

Приятель Ральф работал на компанию Fortune 500. Он говорит, что его уволили по сокращению. Он бухгалтер, а у тебя как раз некому считать деньги. Брак на небесах? Не совсем. Ты обнаруживаешь, что в корпорации, которая «турнула» Ральфа, происходит нечто большее, чем простая реорганизация. Такое ощущение, что в балансах Ральфа нет и не будет новых подходов. Тебе никогда не приходило в голову его проверять — естественно, ведь этого парня ты знаешь уже двадцать лет. А зря, потому что спустя полгода Ральф у тебя больше не работает...

5. Не устраивайся к нему на работу (обратное п. 4).

Ты рано вышел на пенсию и решил пойти работать к товарищу по братству (студенческому) Алексу, богатею, который сам выстроил свое дело и свою жизнь. Он в колледже был на два года старше тебя. Еще мальчишка, Алекс в те годы был настоящим дикарем. К сожалению, им он и остался. Он орет, ругается, выходит из себя. Алекс считает,

что еще пара таких чертовских недель — и скопище бездельников, которые сидят на шее, доведут до полного разорения. Он просто невыносим...

6. Не надо ездить с другом в долгое путешествие.

Грэг — чудесная компания, поэтому долгий отпуск с ним станет настоящим прорывом. Вот он и стал прорывом, похожим больше всего на взрыв ядерной бомбы. Ты всегда щедро давал на чай, а Грэг — нет. Если б он мог, он бы придушил всех официантов. Раньше это казалось просто милой причудой, но теперь уже нет, особенно когда это начало повторяться снова и снова каждый день, за каждым обедом, завтраком и ужином. Никакие подталкивания и поддразнивания не помогали. К концу вашего путешествия ты уже украдкой возвращаешься к столику, чтобы оставить там пару лишних баксов, как компенсацию за скупость Грэга. И не один счет не был оплачен вами пополам, Грэг всегда находил способ сбить пару центов с конечной суммы. Пунктуальность тоже не входила в число его добродетелей. Прежде чем куда-то с ним пойти, каждый раз приходится ждать его в вестибюле. Мелочи? Да, конечно. Но они могут жутко разрастись за одну секунду.

7. Не давайте в долг и не занимайте денег у друзей.

Все вышеперечисленное — ничто по сравнению с этим пунктом. Из-за денег было испорчено больше дружеских отношений, чем из-за всех прочих причин, вместе взятых. Решайте свои денежные дела с банкирами.

Мораль Маккея:

*Друзей приобретают с помощью многих поступков...
а теряют с помощью одного.*

Глава 67. Как выбрать эксперта

Вы никогда не задумывались, что случается с людьми, выигравшими в лотерее? Лоис выиграла 176 000 долларов... и через некоторое время написала обо всем произошедшем письмо в газету «St. Paul Pioneer Press».

После уплаты налогов и некоторых счетов у нее осталось около 100 000 долларов. Они с мужем купили новые машины, коттедж и вложили деньги в фирму «Sourplex». На первый взгляд — ничего удивительного, но дадим Лоис рассказать, что из этого получилось. «Фирма нас попросту обобрала — они взялись менять в коттедже электропроводку и коммуникации, и посчитала, что на это ухнулись и все вложенные деньги, и кое-что сверху. Мы увязли в счетах по уши. По мне, так лучше бы мы и не выигрывали».

Если на тебя вдруг свалится с неба куча денег, например, наследство или щедрая подачка от меценатов, будешь ли ты знать, что делать?

Приятная проблема, но, с примером Лоис перед глазами, признайся, что все-таки проблема. Не надо суетиться, ведь это самый верный способ запутаться.

Но этого не случится, если ты подготовишься. Как? Так же, как перед выходом на арену «Карнеги-холла»: тренируйся, тренируйся, тренируйся. И не бойся притворяться.

В течение многих лет ты вкладывал небольшие суммы, заставляя других верить, что они внушительные. Конечно, это нельзя было назвать богатством, и ты пробовал достичь успеха разными способами. Одни методы были спекулятивными, другие — консервативными. Некоторые люди, вместе с которыми ты вкладывал деньги, были неудачниками. Другие были достойны твоего доверия. Они заслуживали уверенности в них, и сами достигли результатов. Вот это — твои эксперты. Может быть, это частные лица, может быть — учреждения. В любом случае они помогли тебе советом, и ты принял некоторые значительные решения на основе этих советов. И то, как твои потенциальные

эксперты прокладывали себе путь, ты можешь использовать для принятия собственных, даже более значимых решений.

Ты можешь пользоваться подобными методами почти в любой ситуации. Предположим, ты считаешь промежуточный успех шагом к новой профессии, к переходу в другую компанию или к переезду в другой уголок мира? Как ты готовишься к этому? Тренируйся. Начни посещать курсы. Подпишись на торговые журналы. Достань публикации компаний, поройся в местных газетах. Самое главное, используй все подходы — инструкторов, авторов и темы прочитанных статей, чтобы завязывать личные знакомства.

Ты, возможно, удивишься, так как не знаешь, кто поможет выпутаться из трудного положения. Приятный сюрприз: кое-кто на это способен.

Вот несколько пунктов, которые ты должен запомнить, выбирая эксперта:

- Пойди к тому, кого уже знаешь и кому доверяешь. Когда возникает проблема, обычно нет времени искать того, кому можно довериться. Как узнать за полчаса знакомства, можно ли положиться на человека? Я предпочту того, на кого можно рассчитывать, даже если знаю, что его опыт несколько ограничен, чем обаятельного выпускника престижного университета, с которым я познакомился на барбекю во дворе на прошлой неделе.
- Используй эксперта, чтобы найти еще одного эксперта в такой же области. Не проси юриста выбрать тебе врача.
- Будь готов заплатить за любой совет, который получишь. Даже если все, о чем ты просишь первого эксперта, это порекомендовать *второго*. Компенсация тем более подтолкнет эксперта номер один дать отличную рекомендацию.
- Не бойся задавать вопросы, много вопросов.

Один из моих любимых приемов исследования инвестиций — спросить: «А вы сами вкладываете деньги в то, что рекомендуете мне?»

Наверное, что-то смутно опасное есть в этом вопросе, потому что удивительно, как много приступов кашля он порождает. Я не настаиваю на том, чтобы эксперт разделил риск со мной, но если получаю очевидную ложь на этот либо на какой-нибудь другой вопрос, то отказываюсь от дела. Общий принцип: «Главное — не доверять ничему и никогда».

И еще один, тоже классический вопрос: «А сколько вам платят за то, что вы дали мне этот совет?»

Из подобного опыта можно извлечь определенные выгоды, которые, однако, редко бывают замечены.

Ты приобретаешь уверенность в себе и знании дела, когда принимаешь решение в трудной ситуации, возникшей из-за неисчерпывающего или неверного совета.

Самое главное: оказаться в такой ситуации — значит, поучаствовать в одной из самых полезных в жизни тренировок. Почему? Потому что в течение жизни большинство наших приготовлений относится к катастрофам, а не к успеху. Что проводится в первый же день в школе? Пожарная тревога. Кто первый человек, которого встречаем у дверей, возвращаясь после медового месяца? Агент по страхованию жизни. Не только мечтой об успехе — готовься к нему. Это самый верный путь к его достижению.

Мораль Маккея:

Ключ к выбору эксперта: «Копай колодец раньше, чем захочется пить» (и где я слышал эти слова?).

Глава 68. Как выбрать эксперта (часть II)

Как ты узнаешь, эксперт это или нет?

Ни одна система не является верной.

Майкл Симино, который снял получивший «Оскара» фильм «Охотник на оленей», снял также и отстойный фильм мирового масштаба «Врата небес».

Если одна команда экспертов может спустить 36 млн долларов, ставя на талант другого эксперта, то все мы в опасности. Известно, кажется, намного больше жутких историй, чем существует выходов из них, но давайте просмотрим возможные ответы.

Как мы уже упоминали выше, есть метод «Будь готов». Ты проверяешь разных экспертов в течение многих лет на небольших заданиях, приводя себя в форму для того дня, когда появится настоящее дело.

Или ладно, ты — как большинство. Ты не готовился. Ты неожиданно унаследовал состояние от твоего дядюшки, который всегда думал, что ты — милый маленький пупсик. Что делать тогда?

Уменьши риск путем его распределения. У тебя нет эксперта? Тогда найми пятерых экспертов. Всех сразу. Так поступают многие учреждения со своими вкладами. Они нанимают нескольких менеджеров по инвестициям, вручают им всем по небольшой сумме, смотрят, как у них идут дела, и постепенно, с годами, избавляются от ненужных исполнителей и наделяют большей ответственностью успешных.

Эта идея распространилась и в области медобслуживания. Я не только ссылаюсь на стандартное «получение другого мнения». Компании медицинского страхования используют метод «ориентации на результаты», чтобы отобрать из многих именно тех, кто предоставляет соответствующую запросам медицинскую помощь.

Они собирают исчерпывающие статистические данные об истории болезни, сравнивая докторов на основе результатов, которых те достигли в лечении пациентов с похожими медицинскими проблемами. Те врачи, которые обеспечивают самые лучшие результаты в уходе за пациентами и за самую низкую цену, отбираются отдельно. Те же, кто сюда не входит, исключаются из списка одобренных или возвращаются на уровень ниже, чем более результативные в плане стоимости доктора.

Просто, как все гениальное. Вот разница между договаривающимися — между покупателем и продавцом: изменены условия равного участия — по-прежнему один покупатель, но только часть контракта отходит к каждому продавцу. Фокус в том, что никто из них не получает контракта, во всяком случае, не весь контракт, поэтому конкуренция между претендентами-экспертами не заканчивается, когда контракт на выполнение работы вступает в силу. Они продолжают конкурировать, пока компания нуждается в подобном обслуживании.

Но ладно, предположим, ты не был подготовлен и не распределил риск, но хочешь быть уверен, что эксперт, которого ты думаешь нанять, может хорошо работать. Предположим, ты хотел бы нанять рекламное агентство, но ты на этом деле собаку не съел, как говорится. Как ты будешь нанимать людей, которые ходят на работу в джинсах, если все, кого ты когда-либо нанимал, приходят на работу в костюмах? Ты слышал об их достижениях, и они впечатляют, но это их поведение... Как ты решишь?

Проверь их рекомендации. Я имею в виду, не только от нынешних клиентов, но и от бывших. Выясни их имена. Это очень легко. Просто попроси: «Назовите всех ваших клиентов за последние пять лет». Ответ «не припомню» автоматически становится недостатком, как нераскрытое давнее преступление.

Почему такой акцент на бывших клиентах? Потому что нынешний клиент может рассказать тебе только о том, о чем и люди, стоящие перед тобой в костюмах, могут сказать: о вещах, которые делаются правильно и хорошо.

А тебе нужно знать, что может быть нехорошо.

Только отдалившийся от этих дел клиент сможет тебе рассказать об этом. Что там за проблемы? Ведение счетов? Обслуживание? Качество творческой работы? Преданность? Ты

хочешь знать, почему уходят клиенты, потому что, если это случилось с ними, это может случиться и с тобой. Это эквивалент отметок о частоте поломок данной модели автомашины. Когда начинаешь сотрудничать с этими парнями, что становится причиной разрывов?

Есть еще один вопрос, который я всегда задаю, и он гасил больше улыбок на лицах производителей рекламы, чем слова менеджера по продажам: «Мы урезаем вашу зону обслуживания».

«Кто, — спрашиваю я невинно, — распоряжается текущими платежами по этому счету?» И если это не тот, кто произнес речь, я немедленно покидаю эту компанию.

Ключ к выбору эксперта – в прохождении этапа «встречают по одежке» и выходе один на один с ворчунами, которые действительно выполняют работу. Если спрашиваю совета эксперта в составлении портфеля ценных бумаг, я не хочу, чтобы бухгалтер переводил мои слова специалисту по ценным бумагам. Мне нужен этот специалист. Мы ведь оба говорим на родном языке. Если я пытаюсь выбрать рекламное агентство, то хочу, чтобы дизайнеры и главный художник слышали меня, когда я описываю своих типичных заказчиков, и хочу смотреть на них, слышать их и видеть их личные дела.

Настаивать на прямом контакте с исполнителями, когда я выбираю тех, от кого может зависеть моя жизнь или личное счастье, довольно примитивно. Но это привилегия, которую я требую, когда трачу свои деньги, — и вам тоже не помешает так делать.

Мораль Маккея:

Люди, с которыми ты имеешь дело, когда выбираешь экспертов, обычно все являются экспертами. Вопрос в том, кто они — специалисты на словах или на деле.

Глава 69. Вообще-то мы предпочитаем превосходство

Мы очень любим генералов. Если Колина Пауэлла изберут, он станет десятым генералом, который стал президентом.

Только три генерала никогда не занимали государственных постов до избрания их президентами: Тейлор, Грант и Эйзенхауэр.

Еще трое во время выборов, несмотря на опыт государственного мужа, все же были намного более известны благодаря ратным, а не политическим заслугам: Вашингтон, Джексон и Уильям Генри Харрисон.

Еще трое, Бенджамин Харрисон, Хэйс и Гарфилд, — все генералы гражданской войны, были более или менее профессиональными политиками, когда их избрали.

Приглашать военных руководителей стать гражданскими руководителями — американская традиция. В некоторых случаях результаты были впечатляющими, порой — совсем наоборот.

Почему мы так делаем?

Потому что нам нужно превосходство, а генералы — профессиональные лидеры.

А если посмотреть на обратную сторону всех этих золотых галунов и знаменитых побед, каковы же те качества, которые способствуют превосходству?

Запомните: лидеры — это не только генералы, президенты и начальники. Все мы лидеры. Мы руководим семьями или рабочими командами.

Маршалл Лоуэб, главный редактор журнала «Fortune», недавно говорил о «десяти шагах к продуктивному руководству». Я перефразировал его слова и немного изменил их, но в целом суть не изменилась. Не обвиняйте Лоуэба в «тыкании пальцем». Большая часть этого — моих рук дело.

1. Руководить — это не значит управлять. Грейс Хоппер, первая женщина —

адмирал ВМС в США, говорила: «Ты управляешь делами, а руководишь людьми». Управляющий хочет, чтобы его любили. А руководитель — чтобы его уважали.

2. У руководителей есть чувство цели. Они все время думают о взятии намеченных ворот, или, как заметил специалист по взятию ворот Уэйн Грецки: «Суть не в том, где сейчас шайба, а в том, где ей следует быть». Другими словами, руководители имеют ощущение того, какой будет культура... и какой должна быть организация, от которой ждут роста.

3. У руководителей есть смелость. Линкольн провел войну, желая не дать Соединенным Штатам развалиться, он оставался верным Гранту, который не считал потери, вместо того чтобы довериться популярному и осторожному — Мак-Клеллану. Его решение освободить рабов было популярным в основном среди рабов, а они не имели права голоса. Как и Линкольн за 80 лет до него, Гарри Трумэн сейчас тоже более популярен, чем когда он покинул пост президента — с 32 процентами голосов в свою пользу.

4. Руководители умеют убеждать. У них есть своя точка зрения, и они четко ее высказывают. Тебе не нужно догадываться, о чем они думают.

5. Руководители последовательны. Они вызывают доверие и уверенность, потому что они не меняют коней или дорогу на переправе. Лоуэб цитирует главного исполнительного директора «American Express», Харви Голуба, который говорит, что он обнаружил: если он уже устал повторять одно и то же снова и снова, это значит, что его, наверное, уже поняли. Зачем бороться за программу руководителя, если ты не можешь быть уверен, что он будет ей следовать?

6. Руководители честны, даже если это вредит им. Кеннеди «получил нагоняй» за высадку в заливе Кочинос. Никсон заработал камнепад ложью об Уотергейте. Сторонники прощают признанные ошибки, но не принимают ложь и утаивание.

7. Руководители концентрируют внимание на нескольких больших областях; они не пытаются делать все. Президент Картер обладал незаурядным логическим мышлением, но спотыкался на деталях. Рейган не смог бы вспомнить какую-то мелочь, даже если бы от этого зависела его жизнь. Он преуспел как руководитель, потому что он был верен своей программе, короткой и простой.

8. Руководителям не надо притворяться, что они думают обо всем сами. Они не боятся извлекать пользу из идей других. Японцы не изобретали конвейер, но они захватили ведущие позиции в мировом автомобилестроении (на какое-то время) с помощью изучения и улучшения американских технологий.

9. Руководителями становятся, а не рождаются. Они преодолевают препятствия, которые задерживают людей послабее. Их биография настолько вдохновляющая, насколько измеримы их достижения. У всех руководителей есть одна общая черта — у них есть сторонники.

10. Как бы ты вычислил руководителя? Посмотри на людей, окружающих его. Кто они, поденщики и прислужники? Или же они — люди, добивающиеся своего? Талантливые и обладающие сильным характером, те, кто может отстоять свою правоту? Настоящие руководители не боятся окружать себя настоящими людьми, они черпают от них энергию.

Мораль Маккея:

Мы избираем генерала президентом, когда превосходство значит для нас больше, чем идеология.

Глава 70. Если просите помощи... просите верного человека

Есть весьма конкретные пути жизнеобеспечения в этой стране. Представляешься: «Привет, я Элмо, продавец подержанных машин, бывший полицейский, агент по продаже антиквариата и т. д.»

Слава Богу, продавец конвертов к данной категории не подходит. Если быть объективным, то я должен допустить, что слушатели не играют в «кланяйся шефу», когда я рассказываю им байки о том, чем я зарабатываю себе на жизнь. «Консультант» — это не менее мрачный вариант, более того: в последнее время людей в основном консультируют без их на то согласия. На консультантов к тому же валятся все шишки, именно поэтому их труд часто не ценят. К этой категории также можно отнести юристов, врачей, профессуру и психологов — никто не считает их консультантами, но они слишком часто таковыми являются. Я прибегал к их помощи всю жизнь. Поэтому ниже могу привести свое понимание их работы: им обязательно нужны удачи в начале их карьеры; свою репутацию они зарабатывают на ранних триумфах, которые так необходимы, чтобы прослыть истинным профессионалом.

Но времена меняются, равно как формулы для достижения успеха. Мой жизненный опыт подсказывает, что большинство консультантов подсказывают один и тот же путь решения различных проблем, но не все. По моим подсчетам, таких около 70 процентов, остальная треть что-то из себя да представляет; но как же найти действительно хорошего специалиста? Нужно быть целеустремленным и проделать нелегкую работу. Узнайте имена их не только предыдущих, но и текущих клиентов. Просмотрите списки. Вам необходимо знать точно, какие услуги предоставляются и какие результаты уже были достигнуты. Сделав свой выбор, заключите контракт. При этом необходимо помнить, что все должно быть оговорено и расписано, а контракт может быть расторгнут в любое время.

Когда я только начинал свое дело и был более чем осведомлен в продажах и маркетинге, я пять лет продавал оборудование и мог бы это делать даже во сне. Как, впрочем, по свидетельству моей жены, и делал это даже во сне. Сейчас же я захотел не продавать конверты, а выпускать их сам. Здесь есть два очень простых правила:

- 1) делать товары с минимальными затратами, не думая о качестве;
- 2) продавать их по максимально высокой цене.

Я рискнул попробовать и для начала решил найти консультанта, который бы мне в этом помог. Я исходил из следующего: в стране 250 компаний по выпуску конвертов, хорошие консультанты есть как минимум в 25. Я бы мог просто нанять одного и использовать его багаж знаний. Производительность машин, выпуск единицы продукции в час, производственные возможности, покупательский спрос, объем. Что может знать обо всем этом парень вроде меня, который может с трудом прикрутить розетку?

Какой консультант, лучше поймет, что необходимо? Некто, установивший 25 систем, или некто, кто ни одной не установил и в лучшем случае работал с одной-двумя. Система обеспечения «Спенсера Такера и партнеров», установленная в «Maskay Envelope» тридцать лет назад, все еще действует и не нуждается даже в косметическом ремонте. Эта система выявила свои преимущества буквально с момента ее создания. Разработавшая ее фирма сотрудничала более чем с 75 производящими компаниями и, в конце концов, на мой взгляд, заслужила того, чтобы стать советчиком номер один.

Мораль Маккея:

Хороший совет дешево не стоит. Совет, обошедшийся дешево, — плохой совет.

Глава 71. Позвольте другим людям заставить вас выглядеть умным

Я очень люблю составлять информационные бюллетени. Я также люблю их читать — они пробуждают мое творческое начало. Одни из лучших, самые маленькие, — это простая открытка, называемая imp.

Боб Вестенберг, мой хороший друг, который живет в Седоне, штат Аризона, выпускает также ежесечасники, содержащие от 15 до 25 афоризмов, высказываний, шуток, любопытных фактов и т. д. Его можно найти по телефону 520-284-1111 или по электронному адресу rjwestern@sedona.net.

Я привожу свои любимые:

- В 1970 году женщины составляли 1% бизнесменов. А сейчас 40%.
- Более чем половина отстраненных от работы желают на нее вернуться, особенно когда это отстранение длиться более трех месяцев.
- Тот, кто разменял восьмой десяток, семь лет из своих семидесяти провел у телеэкрана.
- К тому времени, как человек перешагнет через порог семидесятилетия, 7 лет непрерывных телепросмотров ему (или ей) будут обеспечены.
- Довольный клиент обычно рассказывает о том, как его обслужили, троим, а недовольный — 11 другим.
- 28% американцев ежесечасно посещают библиотеку, а 27 — не были там никогда.
- Вероятность получения инфаркта в понедельник на 50% больше. Количество людей, доверяющих правительству, снизилось с 75% в 1964 году до 25%.
- Последний опрашиваемый ответил, что он тратит на работу 55,8% времени, а первый только 17. Менеджеры затрачивают около 80% своего рабочего времени на встречи; 53% от этого времени потрачено впустую.
- Мать генерала Дугласа Макаргура заставляла его готовиться к экзаменам в военную академию и сидела рядом, чтобы он не бросал занятий. Он готовился, а потом закончил первым в своем выпуске.
- Критические моменты в жизни в итоге полезны. Почти девять десятых людей перенесли смерть близких, болезнь, развод и т. д., но все это только укрепило их жизненные позиции.
- Среднестатистического американца около 49 часов в жизни осматривают врачи и около 64 часов он ожидает приема на осмотр.
- В среднем за всю свою жизнь вы 4 месяца ездите в автомобиле и 4 часа ждете у светофора.
- В 1975 году только 17% американцев сами заливали бензин на заправках. Сейчас таких 78%.
- Около 56% разведенных жили вместе еще до свадьбы.
- Не меньше 30 минут в день мы вынуждены смотреть рекламные вставки.
- Поменяйте местами плохие и хорошие привычки, возьмите желанное окончание вместо результата, и на формирование плохой или хорошей привычки у вас уйдет 21 день.

Ошибки бизнеса:

Уолт Дисней был уволен из газеты. Причины? Отсутствие идей. Меморандум MGM после первых проб Фреда Астора в 1933 г.: «Не умеет играть, простоват, танцует слабовато».

Бэтт Дэвис, Кларк Гэйбл, Морис Шевалье, Ширли Темпл и Лоуренс Оливье не прошли проб. Домочадцы Луизы Мэй Олкотт советовали ей стать официанткой. Учитель Бетховена сказал, что из него никогда не получится композитора. ИМВ, «Дженерал Электрик», RCA отвергли ксерокс. Братья Паркеры отклонили фломастеры. Создатель первой страховой системы продал свою компанию за 2900 долларов.

Высказывания:

Одно время у меня была феноменальная память на имена. После курса Дейла Карнеги она у меня осталась до сих пор.

Когда у ювелира спросили: «Ваша реклама дает результаты?» — он ответил: «Еще как. Прошлой ночью нас ограбили».

Мораль Маккея:

*Будьте умником — подбирайте маленькие идейки,
щекотливые факты и высказывания в ваш
жизненный багаж уловок*

Глава 72. Золотые старички

Немногих людей увольняют из-за молодости. Но миллионы увольняют потому, что они считаются пожилыми. Иными словами, старыми.

Закономерности дискриминации по возрастному признаку могут содержать множество вневозрастных причуд, но старикашка есть старикашка. И не стоит ожидать возможности выжить, тем более процветать, если не сможете идти в ногу с остальным коллективом, — и, по большому счету, ваш возраст не имеет никакого значения.

Число исполнившихся лет само по себе уже не является «поцелуем смерти в карьере», как это было раньше. Недавнее исследование, проведенное Международной ассоциацией фирм по трудоустройству, показало, что в маленьких и средних компаниях растет спрос на работников в возрасте от 50 до 70 лет. Так, работников старше пятидесяти охотно нанимает «Dilenschneider Group», фирма по связям с общественностью в Манхэттене. А Джеймс Челленджер, президент фирмы поиска и трудоустройства «Challenger, Gray & Christmas», заметил: «Мы вступаем в эру возрастного нейтралитета».

Но работники, ведущие себя, как старики, всегда будут сталкиваться с дискриминацией. Действовать, «как старик» — значит быть замкнутой системой, которая не допускает новых идей.

Некоторые из нас стареют, а некоторые, невзирая на годы, остаются молодыми. В чем же разница? Частично это зависит от генов. Но большей частью сущность того, что мы называем «оставаться молодым», зависит только от общего впечатления. Молодые работники среднего возраста знают, что молодость пользуется спросом на рынке труда. Ниже приведены некоторые способы, пользуясь которыми, они представляются молодыми:

- Они не позволяют себе становиться «запуганными». Если фирма внедряет новое программное обеспечение, они стараются вникнуть в его работу. Они не боятся, что не смогут освоить его. Если проходит слух об увольнении, они знают, что могут зарабатывать себе на жизнь другими способами — имя им легион, а если будет нужно, то научатся меньше тратить. В глазах всего мира «испуганный» значит «старый».
- Они понимают, что дети — их главный источник информации. Они пользуются идеями детей дома, на работе и на компьютерных курсах. От детей они узнают,

какие новые ценности появляются у общественности. Эти данные помогают им поддерживать хорошие отношения с молодым начальством и клиентами. Инвестиционный гений Уоррэн Баффит, который уже немолод, любит дружески общаться с вундеркиндом высоких технологий из Сиэтла, Биллом Гейтсом, который тоже уже немолод, но все еще радуется своей репутации чудесного мальчика.

- Они понимают, что их идеи несовершенны. Ничто так не старит тебя, как разглагольствования сквозь зевок по поводу того, как все изменилось. А мир должен меняться, — следовательно, меньше рассуждай о собственных ценностях, а больше фокусируй внимание на том, чтобы понять, почему другие думают иначе, чем ты.
- Они редко сожалеют. Сожаления — холестерин, вредный для их ума. Если вы день и ночь думаете о том, что неправильно поступили в 1989 году, вы не сможете успешно действовать в 1999-м. Вспомните главного администратора вашей компании, ветерана лет пятидесяти-шестидесяти. Было ли такое, чтобы он рассуждал о том, что могло бы быть, об ошибках и упущенных возможностях?

У тех из нас, кто остается молодым, хронологически старясь, есть другое понятное преимущество на работе. Летти Коттин Погребин в своей книге «Нам года — не беда» отмечает, что с возрастом мы становимся эмоционально мягче, и мы точнее определяем, как поступить лучше в наших отношениях. Она попала прямо в точку. Те, кому за сорок, как правило, научились понимать других. До эпохи Информации мы называли это мудростью, сегодня мы называем это сопереживанием. Это упрощает человеческие отношения. Сочувствующий человек становится настоящим лидером и командным игроком.

Многие из нас собираются прожить больше 90 лет. И многие из нас хотят продолжать работать столько, сколько позволит здоровье. Мы можем это сделать. Нам нужно найти себе маленькую или среднюю фирму — или открыть свое дело. Мы должны стараться не быть слишком тяжелыми на подъем или слишком «привязанными» к созданным нами удобствам. Исполнители, считающие, что они могут жить только в доме с пятью спальнями да не где-нибудь, а в престижном пригороде, состарятся быстро. Мы же должны найти лучшее применение нашей новой мудрости.

Мораль Маккея:

*Человеку столько лет, на сколько он себя ощущает.
Живи согласно истинному возрасту.*

Глава 73. Не берите пример с Эда

Эд был умным, честным и работающим, но он был одним из тех людей, которые ни с кем не могут сработаться. В этом у него не было конкурентов: он умел заводить врагов среди боссов и подчиненных, мужчин и женщин любой расы, национальности и вероисповедания. К счастью, в своем деле Эд кое-что смыслил и мог обеспечивать себе достойное существование. Так он и работал, как политик, не принадлежащий к определенной партии, — но клиенты у него всегда были благодаря его таланту, надежности и способности делать для них деньги. Вокруг нас много таких Эдов. Вы найдете их среди писателей, исследователей, ученых, консультантов и продавцов. Они пляшут только под свою дудку. Если вы можете причислить себя к числу таких вот Эдов, то мой вам совет: быть упрямым и независимым хорошо только на своей территории. Общество накладывает определенный

отпечаток на вашу жизнь, и если вы хотите играть со всеми, то необходимо кое-что знать.

Первое: играть по правилам. Например, если вы боксер, то вам лучше не бить своего противника по затылку. А для тех, кто не зарабатывает на жизнь себе на ринге, есть другое правило: не унижайте своих клиентов. Казалось бы, само собой разумеется. А многие ведь унижают своих клиентов, и не ждут, что те хлопнут дверью. Долгое ожидание у телефона, приказной тон, плохое отношение — все это унижает. Вы можете быть умнейшим из всех биржевых маклеров, держать лучший ресторан, быть гением в маркетинге, но если ваша репутация подмочена, то количество клиентов будет уменьшаться.

Второе: не пренебрегайте мелочами. Если вы вот такой, то никто никогда не поможет вам остаться в этом бизнесе. Если у вас по-прежнему одна телефонная линия для факсов, деловых звонков и Интернета, то ваши клиенты будут недовольны — у вас всегда занято.

Чтобы удерживать клиентов, необходим артистизм. Ваши идеи могут быть старыми как мир, а технологии не сверхновыми, но внимание к клиентам должно быть всегда.

Третье: вы хотите сделать многое, но у вас не получается. Вспомните, когда вы последний раз открывали дверь своей альма-матер. На встрече выпускников? То, что Эд с такой ненавистью называл «ерундой»: семинары, профессиональные издания, конференции, — очень вам поможет. Некоторые врачи и юристы обязаны пройти от 10 до 25 дополнительных образовательных часов в году. Остальные же, в принципе, могут обходиться и без этого и не мучить себя изучением юриспруденции. Но запомните — выживает сильнейший, а он в этом отношении — более подготовленный. Что же касается Эда, то после того, как он уладит свои текущие проблемы в бизнесе, ему следует перечитать Дейла Карнеги и попробовать обнаружить в себе некое скрытое обаяние.

Мораль Маккея:

Делать что-то старыми добрыми способами, как делалось в старые добрые времена, значит одно — устаревать.

Раздел пятый

Первым классом

Обращайтесь осторожно

Глава 74. Пони, знающие только один трюк, не в цене

В прошлом году меня попросили заменить в последний момент другого докладчика. Не требовалось особой проницательности, чтобы понять, что, по всей видимости, я не был первым человеком, к кому они обратились: выступать должен был не кто-нибудь, а вице-президент Соединенных Штатов Эл Гор, которому пришлось срочно вернуться в Вашингтон. Меня попросили сделать доклад для Национальной ассоциации правозащитников, организации афроамериканских адвокатов и судей.

Я принял это предложение.

Все прошло не так уж плохо. Слушатели даже пошутили: «Ну что ж, вице-президент не приехал, зато приехал президент... корпорации «Maskay Envelope».

Время от времени нас всех просят заменить кого-то или взять на себя обязанности, которых мы, возможно, не ожидали или не были готовы выполнить.

Мой вам совет: все равно попытайтесь это сделать.

Нет, не для того, чтобы набраться опыта. Сделайте это, потому что нет более верного (из известных мне) способа вырваться вперед, чем взвалить на себя по первому же требованию тяжелую ношу.

Джэк Уэлч из «General Electric» считал разносторонность концепцией менеджмента, которую он называет «безграничность». Уэлч просто одержим изгнанием синдрома «не наша выдумка», который обрекает на гибель идеи, рожденные в другом отделе. По мнению Джэка Уэлча, лучшая идея есть лучшая идея, откуда бы она ни пришла, кто бы ее ни выдумал. И чтобы способствовать внедрению этой идеи, он разрушил стены традиционной корпоративной структуры: он борется с проблемами в составе межведомственных команд.

Все, у кого есть акции «General Electric», знают, насколько успешной была эта, кажущаяся простой идея. Несмотря на это, ее используют лишь некоторые компании.

Рекламным бизнесом движет творчество, а местничество его калечит. Нет такого закона, в котором говорится, что только у ведущих художников могут быть великолепные образные идеи и только у текстовика могут быть великолепные языковые идеи. И нет такого закона, по которому художники или дизайнеры должны сидеть в одном углу офиса, а текстовики должны быть согнаны в другой.

Фаллон Мак-Эллиотт, владелец одного из всегда востребованных у нас в стране рекламных агентств, столь предан «перекрестному опылению», что соорудил столы и кульманы ведущих художников на колесиках.

Так, где могут летать люди, летают идеи.

Если вы желаете, чтобы ваши собственные соки текли свободнее, позвольте мне предложить вам вот что:

Научитесь новому мастерству или найдите новое поприще для своих талантов. Не столь важно, что это будет: второй язык, выступление перед публикой, добровольная работа. Это поможет вам преодолеть страх полета. И когда в следующий раз босс скажет: «Мне нужен кто-нибудь, кто заменит Ларри на пару недель (или освоит новую территорию, или разберется с проблемой)», вы сможете решиться и откликнуться на вызов. В конце концов, вы ведь уже доказали себе, что можете это сделать.

И не волнуйтесь — большую часть времени они не будут к вам чрезмерно требовательны. Когда в тот раз я вышел на трибуну, никто и не ожидал, что я переплону вице-президента. Я и не переплонул, но все равно получил «отлично» за старания.

То же будет и с вами.

Мораль Маккея:

Взбей пунш, цветок сорви, скачи верхом — и в страхе не вопи.

Глава 75. Веди себя умно и будь умным

Из всех человеческих недостатков, способных уничтожить бизнес, самонадеянность — наихудший. Его проще всего подцепить, легче всего оправдывать и труднее всего распознать в себе.

Он отличен от жадности, лени или нечестности. Эти недостатки обычно являются индивидуальными слабостями, не соотносимыми с целыми компаниями. Мы узнаем их с первого взгляда и однозначно осуждаем. Когда они обнаруживаются, коррекция обычно вносится быстрая, определенная и суровая.

Но самонадеянность?

Когда мы преуспеваем, то делаем вывод: разве мы не заслуживаем особого уважения? Разве мы не настолько «крупные», чтобы избежать ежедневных раздражающих и скучных обязанностей, которые выпадают простым смертным? Не жадность или нечестность, а так, лишь немного самодовольства, что, впрочем, присуще каждому лидеру. Мы принимаем это... Мы даже развиваем это как знак успеха.

Но самонадеянность может повлиять на всех сотрудников компании с тихой разрушающей силой компьютерного вируса. В конце концов, если компания делает большие

деньги, у каждого в ней формируется убеждение своей особости и превосходства, не так ли? Это как отборные подразделения горделивой морской пехоты. Нормально для десантников, но опасно, если это выгравировается в мозгу, скажем, изготовителей конвертов.

Я с интересом прочитал о разнице в стилях руководства между бывшим президентом Ай-Би-Эм Джоном Эйкерсом и его преемником, Луисом Герстнером. «В отличие от Эйкерса, который обычно пользовался особым лифтом и которого редко видели в офисах штаб-квартиры, Герстнер начал заглядывать в офисы и узнавать у работающих там людей, как продвигается работа над тем или иным заданием, которое он им поручил». Так сказано в книге Пола Кэрролла «Большой блюз, или История того, что не делалось в Ай-Би-Эм», только что вышедшем из печати труде о компании, что когда-то была образцом американского менеджмента.

Болезнью, сразившей IBM, была вовсе не технологическая некомпетентность. Ею была самонадеянность. Люди наверху потеряли всякую способность контактировать. Им не хотелось подниматься по ступенькам — это для быдла, полагали они. У них был свой лифт. Зачем прислушиваться к рынку? Они были рынком.

В книгу Джо Баттена «Прикосновение — залог успешной торговли» включено десять заповедей менеджмента. Главные законы утверждаются в форме обета, что дают менеджеры перед людьми, которыми они руководят. Вот одна, которая схватила меня за живое: «Я обещаю членам своей команды доказать им, что могу работать с ними рука об руку, когда нужна моя помощь, так же хорошо, как и словесно руководить».

Чем выше вы поднимаетесь, тем важнее для вас сохранять связь и с вашими клиентами, и с вашими сотрудниками. Вам совсем не нужно совать руку в дробилку, чтобы доказать, что вы настоящий мужчина, но вам нужно обходить свою фабрику каждый день.

Ден Бэрр, основатель и президент ныне не существующей авиакомпании «Пипл Экспресс», фактически за ночь сделал миллионы с нуля. Благодаря своему блистательному взлету он очутился на обложке журнала «Time». Однажды он сказал мне, что список из множества ошибок, ставших причиной их краха, открывала самонадеянность.

Как узнать, когда становишься самонадеянным? Когда единственные люди, к которым ты прислушиваешься или с которыми имеешь дело, — твоего уровня или выше.

Мораль Маккея:

Самонадеянность — это вера в то, что ты уже так высоко, что тебе не нужно держать ухо востро.

Глава 76. Будущее не за углом – оно за столом напротив

Недавно Билла Гейтса спросили: «Если бы сейчас вы закончили колледж, пошли бы вы работать в «Microsoft» или открыли бы собственную компанию?»

Ответ его вызвал бурные аплодисменты: «Не знаю. Я никогда не заканчивал колледжа». Он, самый знаменитый исключенный из Гарварда в истории, продолжал подчеркивать, как важно для компаний делать работу для своих новых сотрудников как можно веселее и интереснее.

После всех ориентированных на продуктивность замечаний я услышал его высказывание о лидерстве; я был удивлен, услышав, что кто-то выделяет «веселое и интересное» как задачи менеджеров. Я мог по пальцам пересчитать моменты, когда я прогуливался по своей «конвертной» фабрике, пытаясь понять, было ли людям весело. Но таким образом возникает интересный вопрос об изменяющейся природе современной рабочей силы.

Один мой руководящий друг недавно вот что поставил на повестку дня в официальном конференц-зале своей почтенной консалтинговой фирмы «East Coast». Если доходы отдела

решительным образом не улучшаются, это очень сильно отразится на премиях сотрудников. Хуже того, отдел потеряет свой статус внутри корпорации.

В ответ на это старая гвардия, преисполненная чувством долга, энергично взялась за дело и вызвала новый подъем. Однако сотрудники помоложе, казалось, пришли в замешательство, демонстрируя откровенное отсутствие стыда за собственную неспособность нести знамя компании с ожидаемой гордостью.

По правде говоря, они казались возмущенными.

Их жалобы хлынули потоком в офисы руководителей — жалобы о потере свободного времени, о наблюдении за ними «больших братьев»; о нездоровой обстановке и особенно об оплате причитающегося. Вовсе не растроганные речами босса о преданности и долге, талантливые молодые люди лет по двадцать с небольшим нарекли его тормозом.

Растерянный, он стал разговаривать с персоналом с глазу на глаз. То, что он услышал, было предвестием революции.

«Вы продолжаете говорить о премиях, — сказали ему. — Но если здесь не интересно работать и если мы ничему не учимся, то какое нам дело до премий?»

«И вот еще что. Вы всегда говорите о преданности, но вас самого никогда не бывает рядом. Нам нужны менеджеры, с которыми мы могли бы связаться».

Моему другу попросту бросили вызов. И если бы он не ответил, его бы осудили и признали виновным, а он и не успел бы понять, что случилось.

Да, признан виновным не равными себе присяжными, говорящими на его языке и играющими по его правилам. Это жюри присяжных было более молодым, более подвижным, имеющим меньше привилегий, более скептическим, более голосистым и намного менее восхищенным заслугами и достижениями босса, чем любое другое поколение прежде. У продавцов есть для них название: «Поколение X». Они — поколение в 46 миллионов человек, дети бэби-бумеров, рожденных после второй мировой. Мы мало слышали о них, когда они учились в школе, но теперь они работают и достаточно влиятельны, чтобы сотворить приличный шум.

Но менеджмент не успел понять, что база сотрудников изменяется. Те из нас, кто облегченно смотрел, как «Поколение X» покидает родное гнездо, шокированы, увидев их за столом напротив нас. И все, чему мы не научились, управляя ими раньше, возвращается к нам с силой бумеранга.

Что нам нужно знать о них? Когда в недавнем исследовании их попросили оценить 10 наиболее важных атрибутов, которые они ищут в работе, они поставили вознаграждение лишь на седьмое место! Для них куда важнее признание и слава, возможность учиться, время, проведенное с наставниками, развитие навыков, нужных на рынке, микроклимат в коллективе.

А что их угнетает? Консультант Линн Ланкастер — сотрудник в компании «Bridge Work», которая специализируется на установках мостов через дыры поколений (проблемы отцов и детей), говорит, что «Поколение X» не любит слушать о прошлом, особенно о нашем. «Они также негодуют на негибкость графика, на микроуправление или когда их заставляют подчиняться, или когда смотрят на них как на ленивых или амбициозных. Другими словами, многие стандартные подходы кнута-пряника в менеджменте, которые срабатывали с бэби-бумерами, с этими ребятами не проходят».

И что мы можем с этим поделать?

«Взгляните на то, как вы управляете и вознаграждаете людей, — говорит Линн Ланкастер. — Этот народ очень хочет преуспеть. Спрашивайте их. Слушайте. Еще раз обдумайте свою концепцию мотивации. Мотивы у работников сейчас разные».

Чтобы получить как можно больше от этой талантливой молодежи, вы должны сами стремиться к изменениям, стать гибче. Для менеджеров и компаний, которые этому научатся, это будет чрезвычайно полезно.

(Может даже — не дай Бог — весело!)

Мораль Маккея:

Если вы смотрите на сидящего напротив вас и видите собственное отражение — у вас галлюцинации.

Глава 77. Нетрадиционная мудрость

Титул Уоррена Бенниса в университете Южной Каролины звучит так: «Профессор университета и ведущий профессор бизнес-администрации». Он работает с огромным количеством очень могущественных структур. Он написал несколько популярных, читабельных книг и практических пособий по бизнесу.

Мне удалось хорошо узнать его, когда я был в совете директоров института в школе Бизнеса в USC.

Уоррен Беннис идет в ногу с практикой современного бизнеса. Он ничего не делает случайно.

Недавно я получил от него благодарственную открытку. Она была написана от руки, также как и адрес на конверте.

Если бы я мог выбрать один недорогой подарок для каждого, кто читает эту книгу, основываясь на том, что может иметь положительное влияние на их жизнь, то эта была бы не одна из моих книг. Это была бы чернильная авторучка.

Просмотрите-ка вашу почту. Каждый листок из всей этой кучи или набран на компьютере, или напечатан на машинке, не так ли? Вам повезло, если ваши дети подписывают вам открытки в день рождения. Письмо, написанное от руки старыми добрыми чернилами на открытке с картинкой, слегка выделяется из толпы, не так ли?

Оно говорит о том, что автору не все равно.

Оно говорит о том, что вы особенный.

Оно говорит об этом так, как не скажет никакое компьютерное послание.

Настоящие профи знали это давно. Но хотя мы привыкли думать о том, что политика движима прессой, это совсем не так. Политики хотели бы выиграть выборы просто с помощью двадцати секунд оглашения точного слогана. Но все не так-то просто. Политика в той же мере розничная торговля, как и оптовая. Вы должны продавать каждый раз всего одному покупателю. Это как в футболе: матч выигрывается в борьбе, а не за счет одного точного паса. Преуспевающие политики, также как Джордж Буш и Билл Клинтон, всю жизнь останавливали и удерживали потенциальных *покупателей* с помощью коротеньких записок от руки. Каждый раз при встречах они искали повод для их посылки. Пожал руку Большому Парню за скромным ужином? Выиграл турнир по боулингу? Отпраздновал золотую свадьбу? Считай, что записка тебе уже послана.

Чем более технологически упрощенной становится наша жизнь, тем важнее становится личный контакт.

При этом даже не обязательно бросать в бой безотказное оружие — чернильную ручку. Подойдет и обычная шариковая.

Забота о клиентах значит больше, чем цена, продукт и доставка. Это означает показывать, что вы о них заботитесь. Как личность, как живущий и дышащий человек.

Мораль Маккея:

*Только компьютер хочет иметь дело с другим компьютером.
Люди отвечают людям.*

Глава 78. Лучший способ расквитаться — простить

В эпической бродвейской инсценировке романа Виктора Гюго «Отверженные» только что выпущенный условно Жан Вальжан, голодающий, не в силах найти работу, набредает на священника, который дает ему кров и пищу. За ужином, жадно набрасываясь на еду, он замечает на столе серебряные подсвечники. Позже он их крадет, убегает — только для того, чтобы быть остановленным жандармами при рутинной проверке документов. Когда полицейские притащили его назад в аббатство, чтобы подтвердить, что вещи эти украдены, священник, к всеобщему удивлению, говорит властям, что эти подсвечники он подарил Вальжану, — тем самым избавляя его от пожизненного заключения на каторге. Вальжан, вдохновленный прощением священника, получает второй шанс в жизни и добивается приличного социального положения.

Наша жизнь изобилует случайными ударами, которые порой перешибают дыхание, порой приводят в бешенство, а иногда оставляют в нас горечь. Некоторые люди умудряются сохранять бесстрашие, а меня так достают кражи кредитных карточек, поцарапанная ключом машина или, из последних неприятностей, кража компьютера. Но при всем при том я не выношу доносчиков и жалобщиков! Наверное, это всего лишь кучка неудачников.

Есть очень личные беды: супружеские измены, пьяные водители, несправедливые войны, похищения, изнасилования, инцест — черные дыры личного террора, которые, я надеюсь, никто из нас никогда не испытает. Благослови Бог тех, кто пересек мост прощения. На мой взгляд, это выглядит абсолютно невозможным.

Но как насчет ударов — тумачков, которые вы получаете месяц от месяца? На футбольном поле — запоминаете ли вы номер на майке игрока, который вас сбил, с тем чтобы потом ударить, когда он этого не ожидает? Человек, который настучал на вас боссу или получил похвалу за сделанную вами работу — обыденность в мире бизнеса.

А как насчет пренебрежительных замечаний на вечеринке, которые потом возвращаются к вам, о том, каким боссом вы являетесь на самом деле? Или насмешник, который встречает вас нескромным вопросом: «Сколько вы зарабатываете?» на собрании компании?

Ответ: простите их. В туманной схеме вещей личные антипатии ничего не значат, и ваши достоинства только приумножатся, если вы сможете взглянуть на это шире. Конечно, вы не должны играть «жука-притворяшку», поднимать лапки и надеяться, что вас не растопчут. Осознайте, отбейте или сумейте противостоять оскорблению, но перед тем как котелок вскипит, скажите обидчику, что вы его прощаете, — и действительно имейте это в виду. И посмотрите на их физиономии — уверяю, найдется нечто ценное.

Но что, если это более разрушительный удар? Такой, который, безусловно, крепко бьет по карьере, по кошельку или — для молодых — помешает становлению в жизни? Лживая сплетня о вас и вашем прошлом, украденная идея, важный сотрудник, уведенный другом, секретарь или доверенное лицо, выдающее очень и очень личный секрет... Все перечисленное — еще не самый худший вариант. Очень трудно не объявить в таком случае третью мировую, и очень многое зависит от того, примирительно ли настроен виновный и раскаивается ли он. Но утро вечера мудренее, и, как гласит другая поговорка, всех собак не перегавкаешь.

Ход моих мыслей прост и эгоистичен. Каждый — подчеркиваю, каждый — прокалывается, делает больно другим, необоснованно кого-то винит, неверно судит о чем-то, время от времени действует, повинувшись порыву, и неадекватно реагирует по отношению к другим. Видя это, я прощу на первый раз неприлично высокие цены, неправильно подсчитавшего продавца и даже непомерно раздутый счет за переговоры.

И я знаю, что мой характер укрепитесь, когда мне придется попотеть, упрашивая дельцов разрывать со мной контракт, банкиров — дать мне кредит, когда наступили тяжелые времена, или стыдить торгового представителя, покинувшего меня ради более выгодной сделки, а потом вновь вернувшегося. И даже если дело уже сделано, и я не могу простить, я смогу забыть. Поэтому всегда и везде я пользуюсь только своим собственным лекарством.

«Я простил вас, Джим, Лиз, Том».

Мораль Маккея:

Всех собак не пережевывай.

Глава 79. Включитесь в ритм практики

Дэн Дженкинс, автор нескольких популярных романов о спорте, включая «Едва касаясь» и «Смертельное совершенство», однажды написал, что на самом деле никто никогда не видел гола в хоккее.

Вот причина, почему у хоккея самый низкий TV-рейтинг из всех видов спорта. У тенниса также недавно были проблемы в привлечении зрительской аудитории страны. Во время мужских игр, если мячик летит со скоростью 125 миль в час, редко удается увидеть удары по нему чаще, чем пару раз за розыгрыш очка, и удержать зрителей во время пятисетовых марафонов трудно. Кроме того, ломается сетка теле вещания, так как время окончания матча непредсказуемо.

Теннис теряет привлекательность, и не только на телевидении. Каждому спорту нужны герои. У гольфа есть Тайгер, а вот молодых американских теннисистов с харизмой Тайгера Вудса в данный момент нет. Мои закадычные друзья — любители тенниса — бросают его толпами и перебираются в гольф. Ну а я люблю оба спорта одинаково.

Гольф в деловых целях стирает границы. Двадцать миллионов раундов бизнес-гольфа будет в стране в этом году.

Почему?

Телевидение и Тайгер — важные факторы, но есть еще один, которому не уделялось достаточно внимания, и это — изменение состава американской рабочей силы.

Гольф — это связующая игра, и в этом ее решающее преимущество. В какой другой обстановке вы можете видеть вашего будущего покупателя четыре часа подряд?

Женщины делают гигантские шаги в бизнесе, где мы, старые добрые парни, были сами по себе. Также женщины теперь толпами занимаются гольфом, еще одной областью, в которой мы, старые добрые парни, полновластно царствовали.

До недавнего времени женщинам не разрешалось посещать большинство частных курсов гольфа в прайм-тайм: среда, суббота и воскресенье по утрам. Теперь же они могут это делать и приходят в рекордных количествах с желанием добиться успеха.

Вот кое-что из того, что я узнал от женщины, которую описал в предыдущей книге, как «бывшего чемпиона по гольфу среди юниоров с полной кладовкой призов». Ее звали Кэрол Энн Миллер, но в последние 38 лет она была Кэрол Энн Маккей.

1. Спросите лучшего игрока, которого вы знаете, кто был его инструктором. Попробуйте еще одного или двух. Выберите того, с кем вы чувствуете себя наиболее комфортно. Не сбегайте от одного инструктора к другому в поисках быстрого обучения.
2. Обязательно старайтесь заснять свои удары на видео. Смотрите эту запись часто. Никогда не стирайте. Продолжайте снимать и смотреть новые видео. Цель — исправиться.
3. Всегда ставьте рядом с собой на площадке магнитофон и записывайте свой урок. Это то же самое, что конспектировать лекцию, только намного проще.
4. После урока не заводите машину, пока не законспектируете все, что сможете вспомнить, своими словами. Мы забываем половину всего, что слышим, через четыре часа — и это в лучшие дни.
5. Потратитесь и возьмите пару уроков игры у профессионала. Это не нарушение правила № 1. Это часть десятипунктового плана.

6. Попросите вашего учителя назвать вам шесть лучших книг по гольфу, когда-либо написанных. Три — непосредственно для обучения игре, и три — как психологическая помощь.
7. Постоянно тусуйте и играйте с хорошими игроками в гольф. Это пригодится. (У Аристотеля, который в гольф не играл, был свой вариант самоусовершенствования. По словам греческого философа, нужно «находиться среди хороших людей».)
8. Смотрите гольф по телевизору.
9. Наблюдайте, как играют профессионалы, приезжающие в город.
10. Играйте в клубных турнирах (класса А,В,С), и ваша нервозность в конце концов пройдет.

Спасибо, Кэрол Энн, но ты кое-что забыла:

Мораль Маккея:

11) Выигрывайте у своего клиента на свой страх и риск.

Глава 80. Все еще застегнут на все пуговики

Моему отцу нужен был костюм. Он пошел в магазин, где продавец представился и узнал, как зовут моего отца. «Джон Маккей? Вы, случайно, не доктор Маккей?» Следующие сорок лет мой отец покупал костюмы именно у этого парня, потешавшегося таким образом так часто, что его кличка была, конечно же, «Док».

В те дни рабочие в белых воротничках были рабочими в белых воротничках. Их костюмы были их формой. Каждый продавец определенного возраста помнит, как ему говорили, что, если ты хочешь, чтобы президенты компаний относились к себе серьезно, ты должен выглядеть, как один из них.

Так мы и выглядели — как, по мнению наших менеджеров по продажам, должны были выглядеть президенты компаний. Костюм, галстук, белая рубашка — и никаких коротких рукавов.

И неважно, что в маленьких городах так не одевался никто, даже президент банка. Мы одевались — до технологической революции. Технологические изменения коснулись не только технологии. Взгляните на Билла Гейтса и всех, кто хочет быть на него похожим. Где они, костюмы и галстуки?

Зайдите к президенту, важной персоне, и увидите, что, если ему или ей 26 лет, они одеты в джинсы и футболку (может быть, даже с какой-нибудь страшилкой), а их велосипед припаркован рядом с вашей машиной. И при этом они ухитряются успешно руководить компанией с оборотом больше ВВП Гватемалы.

Спасибо технологии, требования к внешнему виду, принятые в Силиконовой Долине, теперь приняты на всей территории США. Недавно IBM объявила, что они решили сменить свой традиционный этикет одежды в пользу более либерального. Держалась она долго: в последнее десятилетие типы в возрасте до 60, закованные в обязательную белую рубашку, костюм и галстук, непременно оказывались либо из IBM, либо из ФБР.

Но почему IBM в конце концов сдалась? Вовсе не ради того, чтобы сотрудникам стало комфортнее. Лу Герстнер, работавший в «R.J.Reynolds» до того, как возглавил IBM, — человек, максимально ориентированный на рынок. Компания, которая, по идее, должна быть на лезвии технологического прогресса, не должна требовать от своих сотрудников одеваться, как клоны из фильма «Человек в сером фланелевом костюме».

IBM легко сделать подобный рывок, но не так-то просто это для изготовителей и продавцов одежды. Они продают намного меньше костюмов; и как бы они ни старались

сделать новые образцы более шикарными, они не смогут сдирать по четыреста долларов или больше за наряд, в котором покупатели привыкли выносить мусор.

Но не только требования к одежде изменяются из-за технологий.

Помните «присутственные часы»? Вуди Аллен говорил: «Восемьдесят процентов жизни мы всего лишь появляемся где-то». Компания, выполняющая заказы по телефону, — когда была только одна компания, отвечающая этому описанию, — доказала это. Они обычно требовали от своих продавцов появляться за столами в 8 утра и быть там же в 5 вечера. Что они делали в промежутке — значения не имело. Даже после развала компании понадобилось много времени, чтобы изменить такую «культуру делового человека».

Конкуренты знали, что продавцы компании ставили машины на стоянку в 4:30 вечера, поэтому они назначали встречи на семнадцать, опрокидывали с клиентом по стаканчику — и перехватывали сделку, оставляя компанию с носом.

Сегодня же цифры, которые волнуют большинство компаний, — вовсе не присутственные часы, а квота продаж. Продавцы могут проводить свой рабочий день как хотят при условии соблюдения уровня продаж. Вот еще одна жертва технологических изменений: исчезли старые правила, как, впрочем, и люди, их внедрявшие. Менеджеры, хранители уходящей корпоративной культуры, которые проверяли номерки на табельной доске и удостоверялись, что сотрудник пришел на работу вовремя, теперь уже не нужны. Правила, которые они внедрились, не прибавляют доходов. Корпоративные культуры немного значат в среде, где сотрудник, или даже сама компания, может завтра исчезнуть.

Мораль Маккея:

*Новые правила «одежды для успеха» намного более
сосредотачиваются на успехе, а не на одежде.*

Не ждите результата скачек

Глава 81. Люди не планируют ошибок — они ошибаются, когда планируют

Просто вежливое напоминание для всех биржевых гениев: делать деньги далеко не всегда так просто, как кажется.

Джинджер — радостная, здоровая, привлекательная, удачливая, замужняя женщина, которая живет в живописном домике на окраине Миннеаполиса. Живется ей хорошо. Не так уж много вещей беспокоит ее.

Но только не упоминайте при ней о разливном пиве.

В начале 50-х, когда Джинджер была еще подростком, ее отец решил попытаться счастья с разливным пивом. У одного из родственников отца была небольшая строительномонтажная компания в Айове. Этот родственник построил целую сеть закусочных с установками для разлива пива и считал, что они были прибыльны; он и убедил отца Джинджер переехать всей семьей на лето в Айову и открыть свою собственную установку.

Переезд был делом решенным.

Проблема № 1. Местоположение.

Участок находился у шоссе между Арнольд-парком, знаменитым привлекательным местом, и озером Окобаджи (если вы бывали в Айове, то непременно знаете, что это в общем-то единственное озеро в штате). Звучит это хорошо, но, к сожалению, несмотря на выгодное местоположение, у них было мало шансов.

Родственник Джинджер знал довольно много о производственном бизнесе, но в технологии общепита он разбирался плохо. Он построил закусочную так, что водители

могли увидеть ее, только когда подъезжали вплотную. Теперь всякая сеть закусочных, даже торгующих одними булками с изюмом, пользуется услугами специалистов, которые занимаются расположением и дизайном, чтобы максимально реализовать имеющийся потенциал.

Проблема № 2. Бизнес с родственниками.

Родственник пообещал отцу закончить закусочную ко Дню поминовения, первому дню больших продаж в году, но не закончил. По сути, он осложнил отцу и без того сложную задачу. И вместо того чтобы успешно торговать в День поминовения, вся семья вынуждена была провести уик-энд, раскрашивая закусочную, а машины проносились мимо.

Проблема № 3. Недостаток планирования контингента.

Вторым днем больших продаж был День независимости. Около десяти утра компрессор, который гнал пиво в торговый аппарат, отказал. Никто в семье не знал в Айове никого, кто бы смог его быстро починить. Этот случай вошел в историю. Их заведение было единственной закусочной с разливным пивом во всей Америке, где в этот день не продали ни кружки пива.

Проблема № 4. Провал в планировании.

Как-то в Айове они решили поднять продажи за счет распространения купонов на бесплатное пиво среди проезжающих.

Это был день их лучших продаж за весь год... правда, бесплатного пива. Денежные продажи были мизерными. Подумав, они свернули эту акцию сразу после ланча, когда валом валили желающие только выпить. Да и пиво закончилось. Обозленные клиенты забросали всю закусочную листами с купонами.

Проблема № 5. Небеса были тоже против.

День труда — последний день большой торговли за сезон. Они вроде предусмотрели все, что только можно. Они запаслись едой и пивом достаточно, чтобы угостить всю Айову. Отец Джинджер не поспешил на самые лучшие гамбургеры и хот-доги.

Все было на их стороне, кроме погоды. Все утро лил такой ужасный дождь, что к полудню они закрылись.

Через неделю Джинджер возвращалась в Миннеаполис, на заднем сиденье вместе с сестрами. Они тащили за собой 100 фунтов высококачественных гамбургеров, которые уже начали портиться. И чтобы дополнить последним штрихом такое замечательное лето, машина сломалась милях в шестидесяти от дома...

Мораль Маккея:

*Все уже слышали о следствии Кэлахана?
Оно гласит, что Мерфи был оптимистом.*

Просим ответить. Вознаграждение. Ценности и цены.

Глава 82. Чаевые от Харви

Одним из маленьких секретов менеджмента является поощрение продуктивных работников премиями, а не повышением зарплаты.

Также премии используются для оценки степени эффективности и работников, и компании одновременно. Если показатели всей компании и индивидуальной эффективности одинаково хороши — премии повышаются. Если они не так хороши — премии понижаются.

Когда работник делает мало, но у компании удачный год, большинство работодателей рассчитывают премии по индивидуальной производительности труда.

Тревожные сигналы поступают, когда работник трудится хорошо, но компания не преуспевает. Воротины Уолл-стрит идут домой с награбленным, тогда как держатели акций страдают. Даже Уоррен Баффет, который был основным владельцем «Братьев Селмон», не сумел изменить эту традицию, но, могу вас уверить, что вовсе не во всех сферах бизнеса, с которыми я знаком, дела обстоят подобным образом. И в принципе, работодатель, использующий премии, вправе определить поведение всей компании.

В бейсболе есть классическая история на эту тему. До появления спортивных агентов не было долгосрочных контрактов. Зарплаты игроков выглядели как премии: годовые контракты заключались на основе эффективности в предыдущем году. Нед Гарвер, который провел 20 замечательных игр и помог «Сен-Луи Браунс» выбраться из глубокого провала, попросил своего босса, Билла Вика, о прибавке в следующем году.

«Нет, — ответил Вик. — Мы сможем закончить и без тебя».

Если премий не видать —
Кого тут надо осуждать?
Надо постараться
Помочь им повышаться.

Чаевые — это разновидность поощрения. Работодателям нравится, когда их работники зависят от чаевых, как от важной статьи своих доходов. Это позволяет платить нищенскую зарплату и перекладывать ответственность за активность работников на покупателей. Если чаевые скудные, кто понесет в конечном счете ответственность? Не бедный работодатель, а бедный потребитель.

Буду с вами откровенен: иногда я и есть этот бедный клиент. Когда я иду в ресторан и подвергаюсь грубому обращению и плохому обслуживанию, я швыряю счет на стол соответствующим образом. Это не попытка нагрубить, а такая вот грубая любовь. Если я собираюсь **повлиять** на кого-то через его доход, то часть этого дохода поставлю в зависимость от качества полученного обслуживания. Таким образом, я посылаю сигнал, а его получатель понимает, что получает то, что заработал.

Вот еще часть моей перевернутой, резиновой психологии. На курорте мое внимание сосредотачивается на теннисном корте. Благодаря теннису я держу себя в форме, да еще и получаю множество новых уроков и наблюдений. Станет ли вакансия выигрышем с подачи или обводкой? Это зависит от того, насколько хорошо я отношусь к делу. Я не жду конца недели для оплаты по счетам. Нет. Я не откладываю в долгий ящик. Я встречу с человеком завтра и скажу ему, чего хочу достичь, как скоро, и, что самое важное, отблагодарю его щедрыми чаевыми.

Я никогда не был согласен с философией, что надо заставить профессионала попотеть недельку, пока он будет гадать, хороший ли вы платательщик.

Чем курорт отличается от ресторана? На курорте вы находитесь сравнительно длительное время, а не полтора часа. Дайте людям возможность получить несомненный приработок, позаботьтесь об их доходах внимательно и немедленно — и они все время станут обслуживать вас по первому классу.

Мораль Маккея:

*Используйте чаевые, как работодатель использует премии:
в качестве поощрения и подтверждения эффективности,
а не в качестве ничего не значащего общественного ритуала.*

Глава 83. Цена неплоха... но для кого?

Деньги — это предмет, к которому мы относимся очень-очень серьезно. И поэтому удивительно, как же мы странно тратим их. У каждого из нас, богатого или бедного, есть свои правила траты, которые можно назвать разве что иррациональными.

Я заядлый бегун. Для меня день потерян, если я не бегал. Но я надену свои кроссовки «Найк» не раньше, чем поставлю авто на стоянке у самого стадиона — чтобы не пройти лишних двадцать футов. Пять лишних долларов за любимое место на стоянке? Конечно. Парковочная служба? Десятка плюс чаевые? А как же. Я говорю себе, что покупаю время для выезда, но это не так. Парковка у ворот, конечно, обеспечивает самый быстрый выезд на дорогу, но если я пробегаю 4 мили, то уж пройду как-нибудь до любых ворот. На самом же деле я всю игру в игру «Купи место в переднем ряду». Это глупо, но это вселенская глупость. Люди стараются пометать свою территорию.

Многие рассказчики делают хорошие выводы из этой перевернутой логики.

В нашем, далеко не свободном от классового разделения обществе цена всегда будет существенным различием. Цена — не качество. Иногда меньше разница в качестве, но больше — в цене. Почему? Необходимо найти способ отличать вашу продукцию или услугу. Всегда найдутся люди, готовые заплатить больше, лишь бы отличиться от всех других.

Большинство из нас привыкло считать, что мы безразличны к такому ценовому снобизму. Но так ли это?

Посмотрите на свое запястье. Какие часы вы носите? Кварцевые часы за двадцать долларов показывают точно такое же время, как и механические за пять тысяч долларов, но именно отражение благосостояния, а не точность является основой очень большого сегмента рынка наручных часов.

Сокращаете ли вы потери времени в полете, отделяясь в салоне первого класса от остальных? Носовая часть самолета прибывает не раньше, чем хвост. В некоторых первоклассных самолетах вход оборудован в носу, так что их легко отличить по тому, как пассажиры проходят по всему салону к своим дешевым местам.

Согласно мерсеровскому руководству по менеджменту Жана Сизара и Мэтью Изотти, почти все люди считают, что цена — основной мотиватор их решений по покупкам и их поведения по отношению к остальным.

«В большинстве случаев лишь 15-30% покупателей действительно чувствительны к цене», — утверждают Сизар и Изотти. Остальные слишком ленивы, чтобы реагировать на изменение цен. Люди могут ошибаться, считая это результатом, и вводят скидки для всех покупателей, вместо того чтобы вводить их только для тех, кому они действительно могут быть интересны. Скидки должны быть направлены на людей, которые не будут делать покупки без них, а не на остальные 70-85%, которые будут отовариваться и так.

Мерсер приводит пример. Отели любят бронировать номера как можно раньше. Это дает им экономию затрат благодаря возможности планировать заполнение. Это экономит деньги при заказе запасов продуктов и напитков, при составлении графика работ. Исследования рынка показали, что большинство клиентов отелей не желают заказывать комнаты раньше, чем за две недели. Для привлечения жильцов Мерсер предлагает ввести специальные скидки для тех, кто хочет забронировать номер хотя бы за три недели.

Похожие принципы применимы к любому бизнесу. Умные исследователи предлагают особые цены для клиентов, желающих вести дела в сроки, удобные для производителей. Что же в этом выгодного? Равномерная ежедневная загрузка. Может произойти увеличение торгового оборота. Возможности варьировать немедленную или отложенную доставку. Выбор лучшего или худшего качества, подбор цвета, стиля, фасонов. Платежи растут. Таких вариантов очень много.

Большинство из нас хотят платить меньше за то или за другое, но всегда есть нечто, на чем мы основываемся. Я всегда хочу сэкономить столько же, сколько и другие. Я согласен сделать надбавку к цене, и обычно я не беспокоюсь насчет доставки. Но я не буду брать дармовщину, даже если ее предложите мне вы.

Идет ли речь о парковке или колготках, разумные исследователи постоянно передергивают эти маленькие иррациональности во всех нас, чтобы разработать продажи, которые будут очень удачны.

Мораль Маккея:

*Когда кто-то говорит: «Это дело принципа, а не денег», —
знай, что в основе лежат все-таки деньги.*

Глава 84. ...И мили, которые надо пройти, до того как я засну

С тех пор как мы придумали способ ездить по всей стране, деловые поездки стали неизбежной частью современной жизни. У каждого есть свои приемы, чтобы сделать их более комфортными. Вот некоторые из моих:

Багаж

- **Чем меньше — тем лучше.** Максимум по два всего, одно на вас и одно — в сумке, за исключением рубашек, галстуков, носков и исподнего. Пользуйтесь гостиничной прачечной — это недешево, но быстро и эффективно. Побеспокойтесь насчет шампуня, если, конечно, вам не хочется объясняться с персоналом из-за того, что пустые мини-упаковки разбросаны по туалетной комнате. Но в принципе, в любом месте с этим нет проблем. Также держите свою зубную щетку в пластиковом пакете, иначе вы рискуете подхватить какую-нибудь гадость.
- **Мой кейс.** Миниатюрная система для поддержания жизни. Вот список содержимого: экстренный батончик «сникерс» на случай, если самолет опаздывает на четыре часа, а еды нет; сотовый телефон; диктофон; швейцарский армейский нож; пачка долларовых банкнот; почтовые марки, конверты.

Самолет

- **Посадка.** У меня есть стратегии-для-полетов и стратегии-для-земли, с помощью которых я справляюсь с этим. Когда я в самолете, я работаю. Я никогда не мог заснуть на борту. И как вообще можно читать ради удовольствия; когда вы заключены на долгие часы в обездвиживающую ловушку, разработанную испанской инквизицией и более или менее приспособленную для сегодняшних нужд? Глава, которую вы сейчас читаете, — плод двух часов и 10 минут нечеловеческих страданий. Чтобы расслабиться, я беру плеер и темные очки. И еще я пью очень много воды. Это помогает кровообращению и пищеварению, а также избавляет от последствий сильного обезвоживания, вызванного полетом. Однажды я сошел с трапа самолета и стал делать зарядку. Теперь я после полета бегаю или плаваю. Так я готовлюсь к работе.
- **Еда.** Хотите избежать стандартных пайков, установленных законодательством? Вам это удастся, если вы побеспокоитесь заранее, как я, когда готовлюсь к полету. На всех внутренних авиалиниях есть специальное меню: вегетарианское, без углеводов, белковое, низкокалорийное. Вы можете заказать даже конкретные блюда. Еда, конечно, не как у любимой тетушки, но лучше, чем стандартный набор, — и никого не волнует, зовут ли вас Гольдберг или О'Шайнесси.
- **Места.** В самом начале, потому что тогда не нужно всю дорогу смотреть на чью-то голову впереди вас. Еще лучше пристроиться у прохода к аварийному выходу, потому что ближайшие места обычно остаются не занятыми и можно спокойно вытянуть ноги; к тому же в этих рядах обычно не усаживают детей.
Я люблю наблюдать восходы и закаты солнца, поэтому стараюсь устраиваться так, чтобы казалось, что двигаюсь с утра на юг или вечером на север. Я сажусь у левого

борта и справа, если все наоборот. В то время, как другая часть салона уже утопает во тьме, я наблюдаю завораживающие зрелища, которые предлагает нам матушка природа.

Здесь черпает свои корни слово «манерничать». Когда в золотые дни Британской империи англичане ходили под парусами в Индию, лучшими каютами были левые — «к дому». Место, которое вы хотите, можно получить, даже если компания говорит, что оно уже занято. Спросите «У вас там какие-нибудь незарегистрированные пассажиры?» Как правило, это служащие компании или их домочадцы, путешествующие бесплатно. Компания докупит вам это место, но только если вы любезно попросите.

- **Налаживание контактов.** Расписанием не предусмотрено, чтобы самолет ожидал, пока вы соизволите прибыть. Пускай так и будет. Но когда вы берете билет, просмотрите расписание самолетов, которые будут взлетать примерно тогда, когда вы будете приземляться. И когда вы уже будете заходить на посадку, спросите у первого попавшегося вам члена экипажа, находится ли этот самолет еще на земле. Учитывая, что самолеты часто опаздывают, вы можете узнать, имеется ли у вас в запасе время.

- **Международные рейсы.** Всегда носите с собой в отдельном месте копию паспорта. Я никогда не терял паспорт, но если бы со мной это случилось, выправить новый было бы гораздо легче.

- **Дорога в гостиницу.** Если вы приезжаете ночью, постарайтесь поймать муниципальную машину. Это не лимузин, но у нее есть одно преимущество по сравнению с такси: по дороге вы сможете немного поработать. В этом транспорте в отличие от такси всегда есть достаточно света для чтения. Добраться в Нью-Йорк из аэропорта Ла-Гуардия муниципальным транспортом обойдется вам долларов на десять дороже, чем такси. Если вы цените свое время дороже десяти долларов, то такой транспорт — лучший вариант.

Отель

- **Дом, милый дом.** Я провожу так много времени в дороге, что не только останавливаюсь в одних и тех же отелях, но беру одни и те же номера. В привычной обстановке гораздо удобнее расслабиться. Я и сплю, и работаю лучше. Я не собираюсь раздумывать о том, как бы мне получше устроиться, когда мне надо работать.

- **Отель с хорошим видом.** Я люблю селиться поближе к парку, потому что я бегаю. И поскольку уж я останавливаюсь рядом с парком, то всегда спрашиваю номер с видом на него. Как правило, такой номер не дороже номера у шахты лифта, в котором мало того, что нет хорошего вида, но еще и очень шумно.

- **Питание.** Если ваш партнер в городе, куда вы приехали по делам, действительно стоит чего-нибудь, он знает места, где можно прилично посидеть. Когда будете организовывать встречу, спросите его об этом и воспользуйтесь его советом, даже если вы его еще толком не знаете. Это очень хороший способ подчеркнуть ваше расположение к нему — с минимальным риском.

Счастливого пути.

Если вы в незнакомом городе и хотите найти хороший ресторан, позвоните редактору кулинарной рубрики в местной газете.

Бернард Шоу. CNN (из журнала «Men's Health»)

Некоторые компании по прокату автомобилей доставляют машину к вашему отелю не в срочном порядке, так что постарайтесь, чтобы вас сначала довезли на лимузине до отеля, а уже там вы возьмете машину на прокат. Таким образом, вам не придется мучиться, разбираясь в карте поздно ночью, или блуждать по темным улицам.

И вы хорошо выспитесь, и ваша машина будет ждать вас утром.
Робин Лич, владелец издания «Стиль жизни богачей и знаменитостей»
(из журнала «Men's Health»)

Мораль Маккея:

*Тот, кто сказал: «Добраться — это уже счастье», -
явно не был избалован счастьем в этой жизни.*

Глава 85. То, чего не получает никто: хорошее обслуживание

Глубокоуважаемый Президент корпорации,

Искренне Ваш,
Харви Маккей.

P.S. Если я в чем-то и уверен в этой жизни, так в том, что никто не читает письмо с начала. Все сразу смотрят на постскриптум.

Почему мы так делаем?

Может быть потому, что мы никогда не знаем, где самое главное. На четырех страницах о «новом в достижении успеха» приводятся 47 разных способов, которые даже не привлекут вашего внимания так, как это сделает фраза: «Я переписал ваш счет на моего сводного брата. А то он совершенно свихнулся после того, как его освободили условно досрочно».

Мы слышали разговоры о сервисе, но по делу — не так уж много. Мне очень нравится выражение из рекламной игры: «Творчество создает бизнес; обслуживание по счетам убивает его».

Это старое-престарое выражение. Но мы до сих пор не прислушались к нему.

Каждый второй, каждую минуту, каждый день, каждого... Ну в общем, вы поняли... Мы катимся к небрежному, вялому, раздражающему обслуживанию. Когда вы живете за десять километров и ездите больше ста дней в году, как я делаю в последнее время, то вы это тоже заметили.

- Туристический агент забывает сказать путешественнику; что тот должен по пути в Испанию сделать пересадку и перебраться в другой аэропорт в Париже, прихватив багаж. В результате: теряется багаж, утеряна связь.
- В конце концов путешественник приезжает в свой пятизвездочный отель. Клерк — сама любезность. Компьютер — увы, нет. Далее следует такое сообщение: «Мы ждали вас завтра к вечеру. А сегодня все занято. Извините, м-р Маккей. Всего наилучшего. Возвращайтесь к нам как можно скорей».
- Следующая остановка – другое пятизвездочное счастье. Наконец находится номер в ночлежке при таверне. Такое запросто может случиться из-за одной неправильной буквы в фамилии путешественника, а то просто регистратор ошибся.
- Наконец, возвращение. Друзья путешественника уже ждут, чтобы показать всякую всячину. Первая остановка — маленький тур в Лос-Анджелес, где дочь близкого друга выходит замуж. Расписание довольно жесткое, но путешественнику это только нравится: муниципальный транспорт встречает его в аэропорту и вовремя привезет к церкви. Далее: водитель едет на север, а свадьба — на юг. Путешественник не только не услышит проповедь, но даже не поцелует невесту.
- Дом, милый дом! После скандала и внезапного возвращения утерянного

багажа наступает время готовиться к следующему приключению. Победа! Как минимум две трети всех рубашек, вернувшихся из Испании, — его собственные!

- Заметьте, что экскурсия, о которой мы тут поговорили, — не плод проделок фантазии юмориста.

Путешественник даже не пытается сделать запланированную работу, оставаясь у замечательных парней в мотеле «Чипо». Не важно, «пять звезд» или ни одной звездочки, единственная разница — в размере накидки на подушке.

Достаточно? Ну конечно, достаточно. Я мог остаться дома и позвонить по телефону. Послушал бы Сибелиуса или «Вздохи разбитых сердец» в ожидании, когда меня соединят. Повозился бы со своей машиной. Я мог бы сделать еще целую кучу всякой всячины, но вышло бы все равно то же самое.

Обслуживания, в точном значении этого слова, нет.

Да, все самое плохое в деталях. Прав ли я, вдаваясь в подробности? После всего, что я читал об этом и наслушался соответственно, мне кажется, что никто этим не занимается.

Этот мир очень-очень большой. И мы все его продаем. И лишь потом делаем его. Все очень просто.

Мораль Маккея:

Я верю, что есть место в мире, где заботятся о самых разных покупателях — и даже после продажи...

Глава 86. Разложим все по полочкам

В годы Великой депрессии кино было популярно, несмотря на то что во многих фильмах изображалась роскошь. Ленты, уводящие от жизни, такие, как «Dish night» и «Bingo night», собирали полные залы.

Человеческую природу отменить никто не в силах. Призы и конкурсы до сих пор используются для повышения продаж многих вещей, от журналов до гамбургеров.

Почему бы не произвести пересмотр всего? Если вы хотите знать, что думают ваши клиенты, почему не дать повода рассказать все самим?

Индустрия жилья тратит огромные деньги, штампуя и распространяя проспекты, реальная отдача от которых — не более 1%.

Почему?

Они не дают стимула своим потребителям.

Миллионы людей празднично сидят в гостиничных номерах, а 94% из них развлекаются тем, что комкают те же проспекты и бросают их в мусорную корзину:

Никто не интересовался почему?

А эти анкеты! «Как ваши яйца?»

(если они были сырые или переваренные, скажите обязательно официанту в кафе).

«Достаточно ли было (письменных?) принадлежностей и конвертов в номере?» (Я всегда отвечаю так: «Конвертов всегда недостаточно. Закажите еще». Кучи и кучи конвертов.)

В стиле тяни-толкай.

Семь категорий вопросов: комната, ванная, еда, обслуживание, стол, удобства... Других не припоминаю, может быть, еще какие-нибудь вопросы о конвертах, но кому охота насиловать себя после четырехчасового перелета и шести часов деловой говорильни и приглашать экспертов из МВА проверить наличие мыла и ассортимент шоколадных подушечек?

Кто спрашивает? Почему? Никто не знает.

Некоторое время назад я разговаривал с персоналом курорта Хилтон в Фениксе и сделал выводы:

Вопрос (древний) «Сколько людей заполняют карточки?»

«Около 1%» — такой же древний ответ.

«Вы хотели бы удвоить или утроить этот показатель?»

«Конечно».

«Проделайте два небольших рывка. Первый: вы задаете 10 вопросов. Не более. Больше — не интересно, а на эти им понравится отвечать, придумывая наиболее звучные ответы. Второй — это самое важное: наверху листа напишите большими квадратными буквами: «Выиграйте бесплатную трехдневную путевку на супербоулинг для двоих за одну минуту».

«Как это?»

«А так. Если вы хотите, чтобы пиар проглотил эту наживку, устройте вечеринку и празднование счастливой карточки, что-нибудь с доставанием счастливого билета из гигантской рыбьей пасти... — и можете даже не платить за билеты на самолет, если предложите авиакомпании также поучаствовать в этой акции со своими тест-карточками».

Мораль Маккея:

Вопрос: Какая разница между выигрышем кукурузных хлопьев «Dish Night» и выигрышем билетов на супербоулинг?

Ответ: Никакой. Найдите правильную мотивацию и стимулы для своих клиентов — и они сделают то, чего вы от них хотите.

Напоследок

Глава 87. Олимпийские чемпионы почивают на лаврах

Дурью маяться, отсиживаться на скамейке запасных, таскать воду в решете... Называйте как хотите — все равно одно и то же.

Вот парень или девушка, которых не выпускают на поле, пока разрыв в счете в пользу одной из команд не будет таким, что игрок отнюдь не экстра-класса не сможет ничему повредить.

Иногда это молодые практиканты. Они наблюдают за профессионалами «убогим и голодным взглядом» Кассия в «Юлии Цезаре» и сгорают от нетерпения, пока не наступит их очередь блистать.

Но чаще всего эти «протиратели скамеек» — игроки, чьи звездные часы по большей части навеки похоронены в альбомах, которые они вытаскивают каждый раз, когда фанаты или родственники набиваются к ним домой. Возможно, что из-за травм, возраста, лени или недостатка воли они утратили *остроту*.

А может, ничего они и не потеряли. Может, они оставались такими же — в то время как суперзвезды продолжали стремиться к совершенству.

Подумайте о своей работе. Как бы вы оценили свои способности по сравнению с тем, что было десять лет назад? А пять лет? А год?

Если вы не прилагаете изрядных усилий, чтобы постоянно улучшаться, вы не остаетесь прежними, вы опускаетесь. Почему? Да потому, что ваши конкуренты постоянно поднимают планку. Хотите доказательства?

Я следил за тем, что происходило в бассейне в Мюнхене в 1972 году, когда Марк Спитц увез с Олимпиады неслыханное количество (семь!) золотых медалей. И я снова был на трибунах у бассейна на Олимпиаде 1996 года в Атланте, где с результатами всех десяти побитых мировых рекордов Спитца даже не включили бы в команду.

На Олимпиаде 1980 года Эрик Хайден выиграл 5 золотых медалей в конькобежном спорте. А к Олимпиаде 1998 года самый высокий результат Хайдена соответствовал лишь сороковому месту!

В 1994 году Дон Янсен выиграл в Лиллехаммере золотую медаль в беге на коньках на тысячу метров. А всего через четыре года его время дало ему лишь девятнадцатое место.

Мораль Маккея:

Точите коньки. Нельзя всегда быть лучшими — но можно всегда быть лучшими из возможного для нас.

Глава 88. Приноси себе кофе сам

Электронная почта и другие дары революции, затрагивающей организацию офисов, вместе с реструктуризацией и сокращением штатов существенно обеднили роль секретарей. В тоже время везде развелись внутренние кофейни. В чем связь?

Раньше секретари обычно каждое утро приносили своим боссам кофе из кофейника компании. Обессекретаренные менеджеры сейчас сами варят и относят свой кофе, а умные продавцы поняли, что они теперь стали легкой и доступной целью для «изысканного» кофе. Меньше секретарей — значит, больше кофейных. И кто бы догадался?

Средний менеджер, познакомьтесь с вашим новым секретарем. Нет, не с мисс Старбакс и не с мистером Карибоу — с вашим ПК. Он не будет приносить вам кофе или смеяться над вашими несмешными шутками, но если вы научитесь правильно с ним обращаться, он сможет сделать многое из того, что когда-то делал вам секретарь.

Мораль Маккея:

Никогда не преуменьшайте воздействия закона неожиданных последствий.

Глава 89. Держу пари, это ваш афоризм!

Когда я был ребенком, мой отец, будучи специальным корреспондентом в Сент-Поле, Миннесота, брал меня с собой в офис. Это было отличное место.

Самое большое впечатление произвели на меня стены, покрытые коллекцией его первых статей. Эти материалы были его самыми любимыми среди бесчисленного количества историй и статей, им написанных. Там также были фото с автографами, меню, постеры, билеты на бейсбольные матчи, диаграммы, политические обзоры, телеграммы с соболезнованиями, приглашения на свадьбу, соединенные друг с другом серией его любимых афоризмов, иной раз его собственного сочинения.

В результате я был наркоманом афоризмов (афоризманом) всю свою жизнь.

Я развешиваю их на собственных стенах, ношу их в кошельке, закладываю ими книги, вставляю их в свои выступления.

Вот мои любимые. Как и у отца, некоторые из них мои, другие же — менее определенного происхождения.

- Ты сможешь перенести любую боль при условии, что знаешь, что вскоре она пройдет.
- Я знаю, что ты не знаешь... Но ты не знаешь, что ты не знаешь.
- Дело вовсе не в том, что ты ешь, а в том, что ест тебя.

- Находясь на пути к успеху, не отступай, чтобы восхититься проделанной работой.
- Усилия не оплачиваются... — Но оплачивается результат.
- Многие твердят день и ночь: что я должен купить? Что я должен продать? Это неверная постановка вопроса. Надо спрашивать: когда я должен купить? Когда я должен продать?
- Те, кто сидит на бесплатных местах, шикают первыми.
- Люди начинают преуспевать в момент, когда решают это сделать.
- К хорошим привычкам привыкаешь так же точно, как и к плохим, но хорошие приносят больше пользы.
- Люди всегда помнят две вещи: кто дал пинка в трудную минуту и кто помог подняться.
- Ставить продавцов на твердый оклад — как играть в футбол без подсчета забитых голов: если никто не выигрывает и не проигрывает, то никому до этого нет дела.
- Никогда не повредит дать другому понять, что он умнее тебя.
- Если выиграл — не болтай. Проиграл — вообще молчи.
- Если хочешь утроить коэффициент своего успеха, тебе придется утроить частоту своих неудач.
- Твой день идет в ту сторону, куда направлены уголки твоего рта.
- Если не знаешь, куда идешь, то подойдет любая дорога.
- Человек, завернутый в себя, составляет весьма небольшую посылку.
- Если думаешь, что образование обойдется дорого, — попробуй невежество.
- Тот, кто едет на тигре, не вылетит из седла.
- Если бьешь в ярости, то обычно промахнешься.
- В день победы никто не чувствует усталости.
- Компромисс — неверное решение в случае, если приходится жертвовать принципами.
- Слово «кооперация» можно написать с помощью двух букв — мы.
 - Старая метла лучше знает грязные углы.
 - Ты никогда не сможешь обойти кого-то, пока пытаешься расквитаться с ними.

Мораль Маккея:

*Разве этого недостаточно? Разве этого недостаточно?
Запечатывай конверт.*

Проталкивая конверт

Глава 90. Письма для жизни

Я получаю тысячи писем и электронных посланий со всего мира, многие из которых от людей, предлагающих мне писать о конкретных темах, непосредственно интересующих их.

Довольно часто предлагают тему похвалы. Я всегда говорил: «Хлопок по спине достигает своей цели лучше, чем пощечина».

Эдвард Л. Маунио прислал мне трогательную историю о сестре Элен Мроуш, которая создала целое учение о том, что негатив в наших комментариях полезнее позитива. Мы должны подталкивать других, чтобы они хвалили людей чаще, особенно тех, кого мы любим и о ком заботимся. Никто не пропускает мимо ушей отпущенный ему комплимент.

«..Я расскажу о третьекласснике школы, в которой я преподавала, — школы Сент-Мэри в Моррине, штат Миннесота. Все 34 моих ученика были мне близки, но Марк Энлунд был, что называется, «моим любимчиком». Очень аккуратный и с особым жизнерадостным отношением ко всему, — и это делало даже его выходки очаровательными.

Но он все время разговаривал на уроках. Я вынуждена была постоянно одергивать его. Но что всегда меня поражало, так это то, как он серьезно отвечал на мои замечания:

«Спасибо за совет, мисс!» Поначалу я не знала, как реагировать, но постепенно привыкла, так как слышала это много раз на дню.

Как-то утром мое терпение лопнуло, когда он сказал это мне бог знает в какой раз, и я сделала ошибку начинающего учителя. Я посмотрела на него и сказала: «Еще одно слово, и я заткну тебе рот!» Не прошло и десяти секунд, как Чак (другой ученик) наябедничал: «А Марк снова разговаривает».

Я не просила учеников смотреть за Марком. Но раз я пригрозила наказанием на виду у всего класса, то вынуждена была держать слово. Я помню все, как будто это произошло сегодня утром. Я подошла к столу, очень неторопливо открыла ящик, достала скотч. Не говоря ни слова, я подошла к парте Марка, оторвала два кусочка ленты и крест-накрест заклеила ему рот. Потом я вернулась к доске. Как только я посмотрела на Марка, чтобы узнать, как он там, он подмигнул мне.

И что сделала я? Я рассмеялась. Класс разразился одобрительными восклицаниями и аплодисментами, когда я вновь подошла к Марку, сорвала ленту и пожалала плечами. Первыми его словами были: «Спасибо за то, что поправляете ленту, мисс!»

В конце года я попросилась вести математику у старшеклассников. Прошли годы, и Марк снова оказался в моем классе. Он стал еще красивее и заметно прибавил вежливости. Внимательно выслушав мое наставление относительно «новой математики», он уже не говорил так много, как раньше.

Однажды в пятницу дела шли неважно. Мы работали над новой темой целую неделю, и я чувствовала, что ученики стали хмурыми, раздражительными, цеплялись друг к другу. Я должна была это прекратить, не выпуская ситуацию из-под контроля. Тогда и попросила их написать фамилии всех учеников на двух листочках бумаги, оставляя перед каждым именем место. Потом попросила подумать о самом лучшем, что можно сказать о своих одноклассниках. Писали до конца урока, и когда выходили из класса, каждый протягивал мне листок.

Марк сказал: «Спасибо за то, что учили меня, мисс. Хороших выходных».

В субботу я записала фамилии каждого ученика на отдельном листке и выписала туда то, что написали о нем его товарищи. В понедельник я раздала ученикам их листочки. Через какое-то время весь класс заулыбался. Я услышала шепот: «Что, правда?», «Я и не думал, что это что-то значит для кого-нибудь», «Я и не знал, что так нравлюсь другим».

Больше об этих листках никто в классе не упоминал. Я не знаю, происходили обсуждения или нет, после занятий или с родителями, — но это в общем-то не играло никакой роли. Урок достиг своей цели. Ученики были теперь довольны друг другом и самими собой. Они продолжали учиться дальше.

Через несколько лет, когда я ушла с работы, мои родители встретили меня в аэропорту. Когда мы ехали домой, мама задавала обычные вопросы о дороге, погоде, летних впечатлениях. В разговоре возникла пауза. Отец прокашлялся, как он делал всегда перед тем, как сказать что-то важное.

«Вчера вечером звонили Энлунды», — начал он.

«Вот как? — сказала я. — Мы не общались с ними несколько лет. Интересно, как там Марк?»

Отец тихо ответил: «Марк погиб во Вьетнаме. Похороны завтра, и его родители были бы тебе благодарны, если бы ты пришла...»

Я никогда раньше не видела, как хоронят военных. Марк выглядел таким красивым... И все, что я смогла тогда подумать, было: «Марк, я бы потратила весь скотч на свете, лишь бы ты только мог снова заговорить со мной».

В церкви было полно друзей Марка. Сестра Чака спела «Боевой гимн республики». Почему в день похорон обязательно идет дождь? И так было трудно стоять у могилы...

Пастор прочел обычные молитвы, горнист сыграл на горне. Все, кто любил Марка, один за другим в последний раз прошли мимо гроба и сбрызнули его святой водой.

Я последней попрощалась с Марком. И когда я там стояла, один из солдат, который до этого нес гроб, подошел ко мне.

«Вы были учительницей Марка по математике?» — осведомился он.

Я кивнула и продолжала смотреть на гроб.

«Марк много о вас говорил», — сказал он.

После похорон отец Марка сказал, вытаскивая из кармана кошелек: «Хочу вам кое-что показать. Это нашли на Марке, когда его убили. Думаю, вы сможете это узнать».

Открыв кошелек, он осторожно достал два затрепанных листка из тетради, которые, по всей видимости, были заклеены скотчем, складывались и перекладывались много раз. Я не глядя узнала, что эта бумага — та самая, на которой я перечислила все хорошее, что сказали о Марке его одноклассники.

«Огромное вам за это спасибо, — сказала мать. — Как видите, Марк бережно их хранил».

Одноклассники Марка начали собираться вокруг нас. Чарли робко улыбнулся и сказал: «Чак попросил меня положить его список в наш свадебный альбом».

«Я свой тоже храню, — сказала Мэрилин. — Он в моем дневнике».

Викки Бетем, еще одна одноклассница, достала из своей сумочки кошелек и показала потрепанный и замызганный список группе: «Я всегда его с собой ношу, — сказала Викки, глазом не моргнув. — Я думаю, мы все сохранили свои списки».

Вот тогда я наконец села и заплакала. Я плакала о Марке и обо всех этих друзьях, которые больше его не увидят.

Какой красивый рассказ о том, как нужно людям доброе слово.

В моей жизни был подобный случай. Моя мать умерла через несколько месяцев после того, как я окончил колледж, сестра уже давно была замужем, и мы с отцом почти три года жили вдвоем. Тогда мы часто и подолгу беседовали о серьезных вещах. Многие из этих бесед отца с сыном стало для меня стратегией жизни, включая и успех в бизнесе, и личное счастье.

Через пятнадцать лет, когда мой отец скоропостижно скончался, не дожив года до семидесяти, я не был удивлен, когда нашел прекрасное письмо, написанное для меня и моей сестры, которое следовало прочитать после его смерти. После благодарности за то, что мы помогли ему сделать его жизнь такой полной, счастливой и интересной, он напомнил нам о некоторых вещах, которые он хотел, чтобы мы не забывали, общаясь с другими.

Он просил нас не забывать, как важно делать комплименты и хвалить других, с тем чтобы никогда не чувствовать, что мы чего-то недосказали. К тому же, подчеркнул он, один неверный поступок может перечеркнуть все хорошее и нравственное в твоей жизни. Даже если вы все потеряете, говорится дальше в письме, у вас всегда будет ваше доброе имя, если вы его сохраните.

Я часто вспоминаю эти слова в попытках пройти урок Джека Маккея. Я приложил все усилия, чтобы стать таким, каким он хотел, чтоб я стал. Как и ученики из предыдущей истории, я бережно хранил это письмо и часто читал его как напоминание о том, как стоит прожить свою жизнь.

Я надеюсь, что его идеи и моя вера в то, что вы можете сделать все, что задумаете, помогут также и вам.

Мораль Маккея:

Ничто так не ласкает слух, как искренняя похвала.

Если у вас есть мысли, комментарии или идеи по поводу этой книги, я был бы рад их от вас услышать (только, пожалуйста, не просите меня о личном совете).

Пишите мне по следующему адресу:

*Harvey Mackay
Mackay Envelope Corporation
UOO Elm Street South east
Minneapolis, MN. 55414.*

Также можно связаться со мной по электронной почте.

Мой e-mail: Harvey@mackay.com.

Адрес моего веб-сайта: <http://www.mackay.com>.