

Ш П А Р Г А Л К А А Г Е Н Т А
школа работы в рекламе и коммерции

"Коммивояжеру нужно мечтать, мальчик.
Недаром он живет между небом и землей."

(Артур Миллер, "Смерть коммивояжера")

КРУГОМ ОДНИ АГЕНТЫ.

Посмотрите в окно.

Если оно у вас не глядит в глухую кирпичную стену соседнего особняка, как одно из окон квартиры Турбиных у Булгакова, то вы непременно увидите агентов. Или хотя бы одного.

Вон бредет с авоськами аккуратная старушка. Нынешним утром она - агент по закупкам.

Спотыкаясь, несетя с большой папкой и картонным тубусом некий очкарик. Вероятно - защита курсового проекта. Сегодня этот парень - агент по презентации интеллектуальных продуктов.

Две девицы. Вы слышите, что одна толкует другой?

- Я уверяю тебя - он деловой, но очень порядочный...

Ясно - с клиентом работает агент неформальной службы знакомств.

Скоро очередные выборы, и вон один клеит на стену свою прокламацию, а второй через дорогу - отдирает свежеприклеенную. Агенты предвыборной кампании...

Продавец за книжным развалом: "Чем интересуетесь?" Тоже понятно: агент по сбыту.

Кругом, кругом одни и сплошные агенты. Но не все они, конечно, получают комиссионные. А если и имеют какой-то дивиденд, то чаще и сами не знают, что он - и за их агентскую работу. И еще - ежедневно они меняют множество агентских ампула. Заспавшись поутру, на бегу делают выговор родным, тем самым добиваясь завтрашней своевременной побудки; торгуются с таксистом; сочиняют оправдательный монолог для своего строго шефа; пытаются в обед без очереди протиснуться к буфету за чашечкой кофе и демонстрируют потрясающий "); краснеют и оправдываются на родительском собрании и под конец дня забегают в ЖЭК договориться с водопроводчиком Ферапонтон... Аспектов бытовой агентской деятельности великое множество, их тонкостям мы учимся всю жизнь.

Словари открывают суть вещей и явлений, которая хоронится за будничным, суетным восприятием их привычных имен. "Агент" - что для вас за этими пятью буквами? У меня ассоциативно сразу же всплывают три цифры - 007. Но вот "Словарь иностранных слов" под редакцией И.В.Лехина и профессора Ф.Н.Петрова 1951 года издания:

"АГЕНТ - 1) лицо, действующее по поручению кого-л.; уполномоченный; 2) лицо, группа или общество, проводящее чьи-л. идеи; 3) шпион, диверсант; в научной терминологии - действующая, производящая причина, вызывающая те или иные явления (в природе, организме человека и т.п.)".

Из трех языковых - французского, английского и немецкого - еще один

интересный нюанс нашелся только во французско-русском словаре: "agent - возбудитель". Это значение дано с пометкой "мед.", стало быть - медицинский термин. Это, на мой взгляд, очень ценная находка. В самом деле - агенты трудятся во имя возбуждения всего двух, но тотальных болезней - Желания приобрести и Охоты избавиться.

И все-таки за глубиннейшим смыслом интересующего нас слова должно окунуться в латинский язык. Хотя бы при помощи И.В.Лехина и профессора Ф.Н.Петрова:

"АГЕНТ - ОТ ЛАТ. AGENS (AGENTIS) - ДЕЙСТВУЮЩИЙ".

Вот так вот - не больше, и не меньше - ДЕЙСТВУЮЩИЙ.

Хочешь быть агентом - действуй. Не хочешь действовать - перестань этого хотеть!

Черный - белый, кошка - собака, лево - право, небо - земля, агент... - разумеется, клиент. И чтобы не тревожить больше авторов "Словаря иностранных слов" в последний раз заглянем в их труд на страницу со словом "клиент". Итак:

"КЛИЕНТ - от лат. cliens (clientis) - , буквально - послушный, покровительствуемый; - 1) в древнем Риме клиенты - неполноправный класс людей, зависевших от патронов; 2) постоянный посетитель, заказчик, покупатель; 3) лицо, с которым имеет деловые сношения какая-л. кредитная, торговая или промышленная организация; 4) лицо, поручившее ведение своего дела другому (адвокату, нотариусу и пр.)".

А теперь о том, откуда взялись агенты в наших краях.

Раньше их почти не было. Как-то обходились без них. Предприятие, если оно что-то производило, отправляло свой продукт туда, куда велел Госплан. Если не производило ничего - тоже справлялось без агентов. Реклама была, но единственный рекламодатель Аэрофлот имел старые связи с Министерством правды, простите - с Министерством печати... В магазинах и у знакомых покупали не то, что хотелось бы, а то, что удавалось достать. И только пожилые и слегка картавые страховые агенты оживляли бесконечно унылую жизнь НИИ и КБ...

Потом все полетело в тар-тарары. За время полета кое-кто превратился в агентов.

Мои однокурсники с геофака КГУ - потому что Север и Дальний Восток вдруг оказались за границей.

Мои коллеги-журналисты - потому что обзавелись детьми, которых, как ни странно, нужно одевать и кормить.

Те, с кем пели р-р-р-романтические песни на скалах Денешей - потому что всегда терпеть не могли учебы и службы от звонка до звонка.

Те, с кем драли глотки на комсомольских собраниях - из-за того, что были обучены "не ждать милостей" не только от природы...

Чем дальше в лес... Теперь в агенты валят околдованные слухами о дурных миллионах...

Но - шутки в сторону. Мы затеяли серьезный разговор. Агентов становится все больше и больше. Прежде всего потому, что все больше и больше фирм выходит на деловую арену, потому что все жестче конкуренция и младые частные собственники перестают жалеть жалкие проценты для тех, кто умудряется кое-как продать их товар. Потому что вольно или невольно мы повторяем проторенный путь капитализации, а во всех странах рост числа коммивояжеров, рекламных агентов и иже с ними шел даже не по прямой, а по очень крутой экспоненте. Потому что скоро в агенты ринутся те, кого вот-вот вытолкнет с насиженных

мест на улицу веселая наша действительность. И если у них есть азарт, то парни смогут не пожалеть, что перестали быть классными, но никому не нужными геологами, инженерами, учителями, врачами. Некоторым, может быть, даже удастся вернуться к любимым занятиям, но с другой стороны – наработав постоянную клиентуру и обзаведясь свободным временем писать книги для новых агентов, ковать мечи и кольчуги или отдаться потускневшему за годы беспроектных мытарств саксофону.

Я не злословлю. Мне искренне жаль, что множество талантливых людей потеряли возможность достойно жить и плодотворно трудиться. Пусть же у них будет хотя бы работа...

Вот почти и все, чем хотелось предварить книгу, а история ее написания, в общем-то, проста.

Всякий раз, меняя профессию, автор начинал с изучения печатного наследия предшественников. Вступив на поприще рекламного агента, он не изменил своей привычке. Так его архив пополнился первыми конспектами работ, посвященных работе рекламных, торговых и прочих агентов.

Идеального пособия не нашлось – большинство книг было старовато, и, что обиднее всего, они оказались малоприменимыми к нашей действительности из-за их совершенно капиталистического происхождения. Но все-таки в них обнаружилась масса полезных советов и сведений.

Теория шла бок о бок с практикой. В повседневной работе автор иногда ловил себя на ошибках, о которых предупреждали изученные им классики. И тогда из конспектов исключительно для личного употребления была скомпонована шпаргалка.

Эта была не очень удачная, но вполне сносная шпаргалка. По дороге к очередному клиенту автор просматривал ее основные постулаты и делал пометки в рабочем дневнике, которые помогали в беседе с клиентом получить заказ, укрепить деловые связи и, в конце концов, увеличить размер своего гонорара.

Однажды рекламный агент сел за эти записки всерьез. Так появилась большая "шпаргалка агента"...

Эта книга могла бы никогда не появиться на свет, если бы не помощь большого числа моих друзей.

Я не могу не вспомнить первые уроки рекламы, преподанные мне, начинающему журналисту, редакторами северных газет "Маяк Севера" и "Тенька" З.В. Колесник, В.А. Сидоровым и А.С. Супрягой, и не воспользоваться возможностью поблагодарить их за это. Особые навыки я получил в суровом мужском издании – в газете "Волонтер". Плечом к плечу с ее романтиками и редактором Н.К. Василенко нам довелось тропить нелегкий, экзотический путь.

Нельзя не упомянуть тяжелый курс коммивояжа в киевской фирме "Пингвин", с которым я справился лишь благодаря стоическому терпению ее директора П.Ю. Сипливого, а также сложную школу редакторства, издательского дела и сбыта в издательстве "Ирис" – его директор В.Ф. Яценко переносил мои экзерсисы не только терпеливо, но, можно сказать, самоотверженно...

Совершенно новое направление получили изыскания автора в результате сотрудничества с рекламным агентством "7x7" – опыт преподавания приемов агентурной работы и первые ученики у вашего покорного слуги появились лишь благодаря глубокому взаимопониманию с директором агентства И.И. Губерниковым. К стати – из всех знакомых мне администраторов никто более, чем Игорь Иванович, не осознавал необходимости кропотливого труда по повышению профессионализма своих рекламных агентов.

С основами работы страхового агента меня познакомила И.В. Пиратовская – сотрудник "Ометы-консалтинг". Вероятно, наше настоящее сотрудничество еще

впереди.

Трудно переоценить воздействие на книгу и мою работу курса нейро-лингвистического программирования, прослушанного в Школе рекламы КГУ. Его автор Валентин Владимирович Бугрим умеет и очаровывать слушателей, и обучать их этому таланту.

Идеальным полигоном для отработки практических приемов агентской работы для меня была замечательная газета "Киевские ведомости". Ее молодой и творческий коллектив под руководством С.А.Кичигина и рекламное агентство В.П.Дерикита – наиболее перспективное место для сотрудничества с агентами любой квалификации. Здесь найдет себя и новичок, и агент-ветеран. Именно в этой газете я сформировался как профессионал и обзавелся клиентурой, позволившей спокойно завершить работу над книгой. Именно за традициями "Киевских ведомостей" будущее рекламы и журналистики. И прозорливые рекламодатели это хорошо понимают.

Не менее полезным была и работа с наиболее серьезным деловым изданием Украины – газетой "Бизнес". Принципы рекламистики, которые исповедует ее редактор С.И.Мельничук, не только великолепно гармонируют с насущными нуждами делового мира, но и смело смотрят в будущее.

Особая благодарность руководителям подразделений тех институтов, полевых геологических партий, воинских подразделений, редакций газет, рекламных агентств, фирм и предприятий, которым не могло не нанести ущерб мое увлечение подготовкой этой и других монографий.

Наличием свободного времени я обязан моим клиентам, чьи рекламные интересы я представлял в "Киевских ведомостях" и других столичных изданиях. Кроме финансовой поддержки во время работы над книгой это давало еще и просто удовольствие от общения, ведь узкий круг моей клиентуры сложился почти исключительно на почве каких-либо общих интересов. Если я завтра снова поменяю профессию, то всегда с благодарностью буду вспоминать работу с киевскими фирмами "Фолгат", "Экотехника", "Орсервис", "Витал", "Магол", "Интел", "Звента-Свентана", "Ралекс". Особую роль сыграла фирма "LKS" – сегодня я чувствую себя ее штатным сотрудником и рискну заявить даже здесь: "Если вы обзаводитесь мебелью, то это стоит делать в "LKS"!"

И, разумеется, "Шпаргалка агента" никогда не увидела бы свет без веры моей жены в то, что книга все-таки будет дописана и что когда-нибудь прекратится ночной перестук клавиш "Ятрани". Благодарю и дочь – хоть она иногда и отвлекала меня, но зато никогда не рисовала на моих черновиках.

Автор-составитель.

ПРЕДШЕСТВЕННИКИ.

Сложная ситуация с учебными пособиями для тех, кто готовит себя в агенты или уже практикует, связана прежде всего с особенностями этой работы.

Вы знаете, что хорошие рассказчики редко становятся столь же хорошими рассказчиками? Это два мешающих друг другу жанра. И все-таки хорошие книги для агентов есть.

Как читатель может убедиться сам, в конце книги имеется перечень из сорока трех цитируемых здесь, а также рекомендуемых для ознакомления книг.

Шесть из них трудно назвать учебными пособиями, но, делая ссылки на них, я лишь исполнял мой долг компилятора. Это – Ильф и Петров, Сирил Паркинсон, Виктор Конецкий, Оноре де Бальзак и сэр Редьярд Киплинг. Но бессмертные

похождения Остапа ССулеймана Берта Мария Бендер бея – разве это не настольная книга агента, не лишенного еще чувства юмора? Разве агент не должен быть знаком с неожиданными законами Паркинсона? Разве не полезно для любого говоруна (в лучшем смысле этого слова) чудное эссе Виктора Викторовича Конецкого? Разве не поучительна судьба Гуго фон Хаббенихта из романа Йокаи? И разве нечему научиться у великих литературных мэтров Франции и Британии? А что касается остальных тридцати семи трудов – они адресованы именно агентам.

Первой из этих книг в мои руки попал "Курс для высшего управленческого персонала". По знакомству, под расписку и под страшную клятву этот толстенный фолиант для меня сняли с одной из полок ЗАКРЫТОГО библиотечного фонда Северо-Эвенского райкома КПСС. Там, в Магаданской области, как впрочем и на "материке", рьяные воспитанники "Капитала" бдительно берегли нас от разлагающего воздействия капитала, и потому библиотечные фонды делились на открытые и закрытые...

Эта книга понадобилась мне тогда, когда я стоял на мосту из геологи в журналистику. На геологическом факультете учат неплохо, но теперь я шел работать не в экспедицию, а в маленькую, районную, но все-таки газету. Без знакомства с "Курсом..." я бы еще долго учился знакомиться с людьми, разбираться в них, интервьюировать их...

Многотомного издания переводчики превратили в одну книгу, а редакторы снабдили ее убийственным предисловием. Но тогда – в восьмидесятых – "Курс..." не просто учил работе с людьми, но и открывал неожиданно человеческое лицо человека из вражеского идеологического лагеря.

В тот же год мне прислали и "Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей" – блеклую копию с синьковальной машины. О, с тех пор у меня не было проблем с поиском оленеводов, готовых подписать подготовленную за них плановую информацию (такие были времена и такие были мы...)

Из уважения к автору этой книги, которым был, конечно, легендарный Карнеги, мы в этом месте задержимся.

Дейл Карнеги. Кем же он был?

"Родившись на миссурийской ферме в десяти милях от ближайшей железнодорожной линии, он до двенадцати лет никогда не видел автомобиля. Однако сегодня в свои 46 лет, он коротко знаком с самыми далеко удаленными уголками планеты, от Гонконга до Хамерферста, а однажды он побывал в местах, расположенных ближе к Северному полюсу, чем штаб-квартира адмирала Барда в Малой Америке – к Южному.

Этот миссурийский парень, некогда нанимавшийся собирать клубнику и срезать репейник за пять центов в час, ныне получает доллар в минуту за то, что обучает административных работников крупных корпораций искусству ясно выражать свои мысли.

Этот бывший ковбой, гонявший скот, клеймивший телят и перемахивавший на лошади через изгороди и овраги в степях Южной Дакоты, впоследствии поехал в Лондон и продемонстрировал там методы и результаты своей работы под покровительством Его Королевского Высочества Принца Уэльского.

Парень, который потерпел полный провал при первых попытках выступать с публичными речами, позднее стал моим личным менеджером. В большой степени я обязан своими успехами подготовке, полученной под руководством Дейла Карнеги.

Молодому Карнеги приходилось бороться за свое образование, ибо трудное счастье, счастье земледельца неизменно ускользало из старой фермы, расположенной в северо-западном углу штата Миссури. Год за годом река выходила из берегов, затопляя хлеб на полях и смывая стога сена с лугов. Сезон за сезоном жирные свиньи погибали от холеры, падали цены на рогатый

скот и мулов, и банк грозил закрыть кредит.

Обескураженная неудачами семья Карнеги продала свою ферму и купила другую, расположенную близ Педагогического колледжа штата Миссури в Уоренбурге. В городе можно было снять комнату с пансионом за доллар в день, но молодой Карнеги не мог позволить себе такой роскоши. Он остался на ферме и ежедневно ездил верхом за три мили на занятия в колледж. Дома он доил коров, колол дрова, кормил свиней и зубрил свои латинские глаголы при свете керосиновой лампы до тех пор, пока не слипались его глаза, а голова склонялась на книгу.

Тогда он в полночь добирался до своей кровати, ставил будильник на три часа и засыпал, как мертвый. Его отец разводил породистых дрокджерсейских свиней, и в морозные ночи поросята могли замерзнуть насмерть, если их не взять в тепло. Поэтому на ночь их клали в корзину, накрывали джутовым мешком и помещали на кухне за печкой. Верные своей природе, поросята в три часа утра требовали горячий завтрак. По звонку будильника Дейл выползал из-под своего одеяла, брал корзинку с поросятами и нес в хлев к их матери. Там он ждал пока она их накормит, а затем опять относил в кухню за печь.

В колледже обучалось 630 человек студентов, и только шестеро из них, включая Дейла Карнеги, не имели возможности снимать себе жилье в городе. Карнеги стыдился своей бедности, которая заставляла его каждый вечер возвращаться на ферму и доить коров. Он стыдился своей куртки, которая была ему слишком тесна, и своих брэк, которые уже стали ему слишком коротки. Стараясь преодолеть быстро развивающийся комплекс своей неполноценности, он стал искать возможность в чем-нибудь отличиться, чтобы в самый короткий срок добиться извесности и признания. Осмотревшись вокруг, он увидел, что студенты, пользовавшиеся вниманием в колледже, подразделялись, в основном, на две категории: в одну входили спортсмены – футболисты, баскетболисты, в другую – парни, побеждавшие в спорах, специально организуемых публичных дискуссиях.

Отдавая себе отчет в том, что он не обладает атлетическими возможностями, Карнеги решил добиваться побед на поприще ораторского искусства. Он практиковался сидя в седле, галлопируя в колледж и обратно, разучивал свои речи во время доения коров, а потом, взобравшись на вершину кипы сена в амбаре, с величайшим жаром и жестикуляцией обрушивал на перепуганных голубей потоки гневных тирад о необходимости запретить иммиграцию японцев в США. Однако, несмотря на всю серьезность подготовки, он терпел поражение за поражением. Ему в то время было 18 лет, и он был горд и чувствителен. Он был так растерян и угнетен своими неудачами, что ему даже приходили в голову мысли о самоубийстве. И вдруг, совершенно неожиданно для самого себя, он начал побеждать, он побеждал буквально во всех проводившихся в колледже дискуссиях.

Другие студенты стали упрашивать его поучить их, и после того, как он начал с ними заниматься, они тоже добивались побед.

По окончании колледжа он попытался организовать курсы заочного обучения для владельцев ранчо, разбросанных среди песчаных холмов Западной Небраски и Восточного Вайоминга.

Несмотря на беспредельную энергию и энтузиазм, с которыми он взялся за дело, добиться успеха все же не смог. Убедившись в этом, в один прекрасный день он пришел в свой номер гостиницы (в городе Альянс в штате Небраска), бросился на кровать и разрыдался. Ему страстно хотелось вернуться обратно в колледж, он хотел уйти от суровой борьбы за жизнь, но это было невозможно. Итак, он решил отправиться в Омаху и заняться какой-нибудь другой работой. Не имея денег на железнодорожный билет, в подрядился поить и кормить два вагона диких лошадей в пути следования.

Поселившись в Омахе, поступил на работу в фирму "Армер энд компани" агентом

по продаже бекона, мыла и сала. Обширный район его сбытовых операций простирался среди бесплодных степей на западе Южной Дакоты, включая территорию индейцев-тайонов на севере штата.

Он путешествовал по нему в товарных вагонах, почтовых дилижансах и верхом, спал в гостиницах, где номер от номера отделялся только полотнищами из муслина. Он изучал книги по торговле, гарцевал на полудиких лошадях, играл в покер с местными жителями, женатыми на индианках, и учился копить деньги. Когда какой-нибудь местный торговец оказывался не в состоянии заплатить за бекон и ветчину, которые он заказал, Карнеги снимал, бывало, у него с полки дюжину пар обуви, продавал их железнодорожникам и высылал выручку "Армер энд компани".

Часто ему приходилось в товарном вагоне покрывать сотни миль в день. Когда поезд останавливался для выгрузки, он обычно бежал в город, встречался с тремя-четырьмя торговцами, получал от них заказы и, когда раздавался гудок паровоза, сломя голову бросался бежать по направлению к станции и вскакивал в поезд уже на ходу.

В течение двух лет, взяв один из худших районов сбыта, стоявший на 25-м месте, он поставил его на первое место в Южной Дакоте. Фирма "Армер энд компани" предложила ему повышение по службе, удостоив его весьма лестной оценки: "Вы добились того, что казалось невозможным". Но Карнеги отказался от карьеры в "Армер энд компани". Он взял расчет и уехал в Нью-Йорк, где поступил учиться в Американскую академию драматических искусств. Он объездил всю страну, играя роль доктора Хартни в пьесе "Полли из цирка".

Имея достаточно здравого смысла, он понял, в конце концов, что ни Бута, ни Берримора из него никогда не получится, и вернулся обратно в торговлю, занявшись на этот раз распространением грузовиков фирмы "Паккард моторкар компани".

Он не понимал ничего в машинах и не пытался что-нибудь понять. Чувствуя себя глубоко несчастным, он каждый день буквально принуждал себя заниматься этой работой. Он страстно мечтал иметь время для учебы, мечтал о том, чтобы писать книги, мечтал об этом еще со времени обучения в колледже. И он опять расчитался. Он вознамерился посвятить свое время сочинению рассказов и романов, добывая средства к существованию преподаванием в вечерней школе.

Преподаванием чего? Оглядываясь назад и оценивая работу, сделанную им в колледже, пришел к заключению, что его тренировки в публичных речах дали ему больше уверенности в себе, мужества, значительности и умения вести себя с людьми в деловом мире, нежели все преподавание в колледже вместе взятое. И он стал убеждать Ассоциацию школ христианской молодежи в Нью-Йорке дать ему возможность вести курсы ораторского искусства для бизнесменов.

Что? Делать ораторов из бизнесменов? Абсурд. Они уже не раз пытались организовать такие курсы и каждый раз терпели неудачу.

Когда они отказались платить ему жалование по два доллара за вечер, он согласился преподавать на комиссионных началах, получая в качестве заработной платы процент от чистой прибыли, если таковая будет иметь место. И в продолжении трех лет в соответствии с этим соглашением они выплачивали ему тридцать долларов за вечер вместо двух.

Курсы росли. Слух о них быстро дошел до других молодежных организаций, а затем и до других городов. Вскоре Дейл Карнеги становится знаменитостью, круг его педагогической деятельности охватывает Нью-Йорк, Филадельфию и Балтимор, а позднее Париж и Лондон. Все существующие учебники были слишком академичны, слишком не практичны для людей бизнеса, которые толпами стекались на его курсы. Ни мало не смущаясь трудностью

задачи, он садится и пишет учебник." (Лоуэлл Томас - (26)

Вот что пишет об этом учебнике сам Карнеги (26):

"КАК И ПОЧЕМУ БЫЛА НАПИСАНА ЭТА КНИГА.

Умение вести себя с людьми, вероятно, важнейшая из стоящих перед вами проблем, особенно, если вы деловой человек. Но это верно и в том случае, если вы архитектор, инженер, или просто домохозяйка. Исследование, проведенное несколько лет назад в целях прогресса преподавания под покровительством Карнеги, вскрыло наиболее важный и значительный факт - факт, впоследствии подтвержденный дополнительным изучением вопроса, предпринятым Технологическим институтом Карнеги. Это исследование позволило обнаружить, что даже в такой технической области, как инженерное дело, около пятнадцати процентов финансового успеха, достигнутого специалистами, следует отнести на счет чисто технических знаний и около 85% - на счет его искусства в человеческой инженерии, счет личных особенностей его характера и способности руководить людьми.

Чикагский университет и Американская ассоциация образования взрослых провели специальное исследование, чтобы определить, что именно желают изучать взрослые люди. Это исследование стоило 25000 долларов и заняло два года. Заключительная часть этой работы была проведена в городе Мердене штат Коннектикут. Мерден был взят как типичный американский город. Каждый взрослый житель Мердена был опрошен и дал ответ на 156 вопросов следующего характера: "Ваше занятие или профессия? Ваше образование? Как вы проводите свое свободное время? Каков ваш доход? Ваше хобби? Ваши мечты? Ваши проблемы? Какой предмет был более интересен для вас в школьные годы?" и т. д. В результате этого исследования было установлено, что среди проблем, интересующих взрослых людей, на первом месте стоит здоровье, а на втором - люди. Во второй проблеме их в первую очередь интересует, как разбираться в людях и как жить с ними в ладу, как располагать к себе людей и как склонять их к своей точке зрения.

Комиссия, проводившая это исследование, решила организовать в Мердене курсы, которые удовлетворяли бы эти запросы. Комиссия предприняла тщательные поиски практического руководства, которое можно было бы рекомендовать в качестве учебника для этих курсов, однако не смогла найти ничего подходящего. В конце концов, они обратились к одному выдающемуся мировому авторитету в вопросах образования взрослых с вопросом, известна ли ему какая-нибудь книга, пригодная для этой цели. "Нет, - ответил он, - я знаю каких знаний ищут взрослые люди. Но книга, которая им нужна, еще не написана".

Из опыта знаю, что утверждение было абсолютно верным, ибо я сам в течение ряда лет был занят поисками практического руководства по человеческим отношениям.

Так как такой книги не существовало, я сам постарался написать ее для того, чтобы использовать как учебное пособие на моих собственных курсах. И вот - она перед вами. Надеюсь она вам понравится."

Будем надеяться, что вам понравится и наша "шпаргалка". Перефразируя Карнеги, пообещаем, что

"ЭТА КНИГА

1. Выведет вас из умственного тупика, даст вам новые мысли, новые мечты, новые цели.
2. Даст вам возможность легко и быстро приобретать друзей.
3. Поднимать вашу популярность.
4. Поможет вам склонять людей к своей точке зрения.
5. Увеличит ваше влияние, ваш престиж, ваше умение добиваться своего.
6. Наделит вас способностью привлекать новых клиентов, новых заказчиков.

7. Повысит ваше умение зарабатывать.
8. Улучшит ваши деловые качества.
9. Поможет вам сдерживать недовольство, избегать споров, поддерживать ровные и любезные отношения с людьми.
10. Сделает вас более искусным оратором, более интересным собеседником.
11. Научит вас легко и свободно применять принципы психологии в ежедневном общении с людьми.
12. Поможет вам поднимать деловой энтузиазм среди ваших сотрудников."

И опять – таки цитируя именитого предшественника, повторим "Девять советов, как извлечь наибольшую пользу из этой книги.

Итак, чтобы извлечь пользу из данной книги:

1. Развивайте в себе глубокое действенное стремление к овладению принципами человеческих отношений.
2. Прочитывайте каждую главу повторно, прежде чем перейти к следующей.
3. В процессе чтения останавливайтесь, чтобы спросить себя, как можете вы применить каждую из данных рекомендаций.
4. Подчеркивайте каждую значительную мысль.
5. Каждый месяц просматривайте эту книгу вновь.
6. Применяйте эти принципы при каждом удобном случае. Пользуйтесь этой книгой как рабочим справочником для решения ваших проблем.
7. Устройте из своего обучения живую игру, предложив кому-либо из близких маленький денежный приз на каждый случай, когда они поймут вас на нарушении одного из данных принципов.
8. Записывайте каждую неделю успехи, которых вам удалось добиться. Спрашивайте себя, какие ошибки вы совершили, в чем достигли прогресса, какие уроки вы можете извлечь из этого на будущее.
9. Ведите дневник, указывая в нем как и когда вы применили данные принципы."

Ну а с остальными предшественниками вашего скромного компилятора читатель познакомится самостоятельно. Особенно интересны судьбы Харви Маккея – звезды сбыта одного из простейших товаров, Фрэнка Беттджера – одного из наиболее талантливых учеников Карнеги, и несравненного Генри Форда – пионера и короля мировой автоиндустрии.

Итак – в путь!

Пока – по следам...

СПЕЦИФИКА ПРОФЕССИИ.

"Торговые посредники – это деловые фирмы (и деловые люди – прим. ред.), помогающие компании подыскивать клиентов и/или непосредственно продавать им товары. Зачем нужны торговые посредники фирме "Швинн"? Ответ заключается в том, что торговые посредники могут обеспечить удобства места, времени и процедуры приобретения товара заказчикам с меньшими издержками, чем смогла бы это сделать фирма "Швинн". Если бы фирма "Швинн" захотела самостоятельно обеспечивать вышеупомянутые удобства, ей пришлось бы финансировать, организовывать и обеспечивать работу крупной системы торговых точек в масштабе все страны" (2).

Это косвенное оправдание существования торговых агентов вполне приемлемо. Но мне больше по душе другое: "Если бы процедура торговли сводилась просто к тому, чтобы выявить тех, кто делает выгодное предложение, и отсортировать предлагающих плохой товар, то тогда мир не нуждался бы в торговых агентах.

Все это можно было бы сделать с помощью ЭВМ" (1).

Да, вероятно, выгодно не погрязнуть в проблемах сбыта, а всего себя посвятить производству. Да, вероятно, выгодно доверить рекламному агенту размещение рекламы в прессе, а самому сделать так, чтобы и завтра было что рекламировать. Да, вероятно, выгодно не тащиться в страховую компанию, а вызвать на дом – опять-таки – агента.

Человеческий фактор? Нет, здесь нечто более тонкое. Здесь – общее свойство человеческих душ.

Я знаю, что славянские предприниматели предпочитают официальному партнерству с розничными торговцами доверительные отношения с посредником-агентом отнюдь не потому, что это действительно выгодно. Виктор Конецкий в свое время отмечал, что русский человек любой ценой стремится достичь взаимопонимания. И в качестве аргумента напоминал расейское "Ты меня п-понимаешь?!.."

Вас никогда не поймут точеные казенные девицы из шикарных офисов и прикинутые надменные юнцы из-за богатых прилавков. Все дело в том, что их учат: "В коммерции нет места сантиментам". Ну-ну...

И все-таки – почему клиенты предпочитают работать с вольными агентами, а не с официальными лицами?

"Канадские покупатели промышленного оборудования назвали 13 факторов сервиса в порядке убывающей значимости.

1. Надежность поставок.
2. Оперативность предоставления предложений по ценам.
3. Возможность получения технической консультации.
4. Предоставление скидок.
5. Послепродажное обслуживание.
6. Масштабы торговой сети.
7. Простота вступления в контакт.
8. ГАРАНТИЯ замены товара.
9. Широкие производственные возможности поставщика.
10. возможность разработки товара по индивидуальному образцу.
11. Возможность предоставления кредита.
12. Наличие оборудования для испытаний.
13. Наличие оборудования для механической обработки" (2).

Если вы будущий агент – заметьте, что нравится клиентам. А пункт N7 пусть станет вашим профессиональным кредо. Немаловажно и послепродажное обслуживание:

"В виде бесплатной премии Остап сообщил американским ходокам наилучшую конструкцию кабинетного самогонного аппарат, который легко скрыть от посторонних взглядов в тумбе письменного стола, и заверил, что аппарат его конструкции дает в день ведро прелестного ароматного первача.

– О! – закричали американцы."

Неужели так сложно сказать несколько ободряющих фраз после того, как вы уже добились своего?

Вам будет трудно конкурировать по остальным с заводами, магазинами, редакциями, фирмами. Но контакт с вами для клиента всегда должен быть максимально упрощен. Это не означает лишь то, что вы должны быть легкодоступны для срочного вызова. Пожалуй важнее, чтобы с вами было просто работать при непосредственном контакте – при встрече, на переговорах, во всех аспектах вашего сотрудничества.

Один из агентских наставников писал:

"Эта формула применяется промышленниками, мелкими и крупными торговцами, людьми опытными и неопытными; бухгалтерами, адвокатами, механиками; мужчинами и женщинами; молодыми и старыми.

В этой формуле всего пять слов.

Запомните их:

Найдите потребность и удовлетворите ее.

Эти слова помогут вам заработать деньги, дадут чувство надежности и уверенности в себе, подарят радость от выполнения возложенной на вас миссии, вознаградят чувством глубокого удовлетворения от того, что вы откликнулись на чей-то духовный запрос.

Ключ к финансовому успеху, ключ к уверенности и довольству собой лежит в этих пяти магических словах: найдите потребность и удовлетворите ее" (13).

Если быть более точным, то следует посоветовать искать не потребность, а потребности. Для благополучного старта дарю вам первую: нынче всем остро требуется человечность.

Предпринимателям рекомендуют: "Продвигайте товары через ваших торговых агентов.

Ваша фирма может потратить миллион долларов на рекламу и продвижение товаров, но эта реклама не будет стоить и ломанного гроша, если ваши торговые агенты будут недостаточно заинтересованы в ее использовании во время своей работы.

Метод работы ваших торговых агентов – их отношение к фирме и продукту, когда они встречаются со своими клиентами – является сам по себе важной частью продвижения товаров. Добивайтесь от своих торговых агентов, чтобы они оставляли благоприятное впечатление о компании независимо от того, удастся им продать свой товар или нет. Любая будущая сделка с таким клиентом будет зависеть, по крайней мере, до известной степени, от этого впечатления" (5).

Кстати, "удостоверьтесь, что ваши торговые агенты знают о всей рекламе и пропаганде, как местной, так и национальной, которую, быть может, видел потребитель. Ничто не ставит торгового агента в более глупое положение, чем запрос клиента о продукте или услуге, о которых торговый агент ничего не знает" (5).

Но самое важное: агенты – это ходячая, говорящая (даже многоговорящая), активная реклама той фирмы, на которую они работают.

Если случайного заказчика вы хотите сделать постоянным клиентом, вам следует:

– проследить за всеми стадиями прохождения его заказа и информировать его об этом;

- делать все, чтобы снизить расходы клиента;

- делать все, чтобы за ту же цену он получил максимум комфорта, сервиса и удовольствия.

Что такое агентский продукт?

"Какой может быть продукт, если агент ничего не производит?"- спросят у меня.

Если угодно, назовите агентский продукт разновидностью упаковки.

Вагонами можно продавать уголь. Но ведь и вагон - "упаковка". Ну а все остальное просто необходимо дозировать-расфасовать, завернуть-закрыть-затарить, подписать-раскрасить-этикетировать. Все это - вы, агент. Но ваша упаковка уникальна. Она уникальна как продукт, как товар. Она заряжена вашей энергией, расцвечена вашей эрудицией и уместными байками, она согрета вашими эмоциями, сдобрена вашим юмором, защищена вашим ручательством, она ОЧЕЛОВЕЧЕНА, и, если это позволительно, даже одухотворена вами.

Помните у Евтушенко - "какой же у пива вкус без очереди трудящихся?"

Ваш клиент - человек, и какая ж ему радость без вашей похвалы его вкуса или, напротив, без вашего предостережения от какого-либо безрассудства. Каково ему целыми днями разрываться между телефонами и визитами и не расслабиться в краткой, но содержательной беседе с агентом?

Ни одно заявление производителя или торговца - в газете ли, на ТВ или радио - не будет иметь той же силы, как в устах торгового агента. Газета - лишь клок бумаги, ТВ и радио - всего лишь железо. Агент - человек. У него колоссальный опыт работы с нужной вам вещью или услугой. У него - крепкие связи с фирмой и возможность помочь вделать выбор. Он более ваш человек, чем сотрудник торгующей фирмы, ибо кормите его - вы.

Агент не только снабдит вас бесценной информацией, но скорее всего сам предложит наиболее благоприятный вариант сделки. Иногда фирма просто не может афишировать все допустимые формы сотрудничества, некоторые оды могут быть предложены лишь тогда, когда вы стали проверенным клиентом, когда в вас уже не боятся обнаружить фининспектора. Агент же найдет с вами общий язык гораздо быстрее казенного фирменного аппарата.

Агентский продукт - нечто наиболее человеческое в мире бизнеса. Возможно, именно поэтому профессию агента выбирают те, у кого не хватает жесткости для собственного дела. И их мягкость - опять-таки на руку клиенту.

Агент - это та третья сторона, без которой просто невозможны некоторые соглашения и без которой непреодолимы многие противоречия. Например, проблема "первого шага" - когда никто не хочет показать свою заинтересованность в сделке - легче преодолевается с участием агента.

Я знал агента, который отбирал у собственной фирмы тех клиентов, которые раньше делали заказы напрямую. Он говорил: "Гонорар за ваш первый заказ мы вместе с вами снесем в любой детсад или больницу. А если вам понравится, как будет выполнен этот заказ - с моим участием - то затем мы перейдем к нормальным отношениям". Парень мог ускорить все стадии работы - от подготовки чертежей до доставки. Конечно, впоследствии фирмы предпочитали работать с ним, а не с безликим механизмом его фирмы, и частенько находили возможность компенсации его первого потерянного гонорара...

Агентский продукт, что очень важно, независимо от степени его совершенства, всегда может быть улучшен. У него всегда могут появиться новые полезные свойства.

Вы еще не подсказали клиенту, где можно заказать отличную печатку с экслибрисом? Эх, а ведь вам известно, что он книголюб...

РАЗВИТИЯ РЕМЕСЛА.

"Роберт Луи Стивенсон как-то заметил, что "всяк живет, что-то продавая". Продавцы есть как в штате коммерческих, так и в штате некоммерческих организаций. Вербовщики, привлекающие абитуриентов в колледж, являются представителями торгового аппарата этого учебного заведения. Церковь привлекает новую паству с помощью приходских комитетов. "Служба сельскохозяйственной пропаганды США" командирует на места специалистов по распространению сельскохозяйственных знаний и внедрению достижений, которые агитирует фермеров использовать новые агротехнические приемы. Больницы и музеи пользуются услугами сборщиков пожертвований для поддержания контактов с жертвователями и сбора средств.

Людей, занимающихся этой разновидностью коммерческой деятельности, называют по-разному: торговые агенты, контакторы, торговые консультанты, инженеры по сбыту, представители на местах, агенты, агенты по услугам и маркетинговые агенты.

Коммерция – одно из самых старых занятий в мире. Ею занимались уже на заре истории.

По описанию Поля Германа, коммивояжер времен бронзового века путешествовал с коробом в виде "...Массивного деревянного ящика длиной около 66 см со специальными углублениями для разного рода топоров, клинков, пуговиц и прочих товаров". Первые коммерсанты и торговцы не пользовались большим уважением. В Древнем Риме название "продавец" произошло от слова "жулик", а богом-покровителем купцов и торговцев считался Меркурий, бог лукавства.

С течением веков процесс купли-продажи набирал силу, концентрируясь в торговых городах. Потенциальным покупателям, которые были не в состоянии добраться до торговых городов, товары доставляли на дом коробейники.

В Соединенных Штатах первыми коммивояжерами были коробейники-янки (торговцы-мешочники), доставлявшие в своих заплечных мешках одежду, специи, бытовые товары и разные мелочи из центров их производства на Восточном побережье страны поселенцам западных пограничных районов. Торговали мешочники и с индейцами, меняя ножи, бусы и украшения на меха.

В начале ХУХ века часть коробейников обзавелась кибитками и стала развозить и более тяжелые товары, такие, как мебель, часы, посуда, оружие и боеприпасы. Некоторые коробейники осели в пограничных поселениях, открыв там первые магазины смешанных товаров и фактории.

Крупные розничные торговцы раза два в год наезжали в ближайший большой город, чтобы пополнить свои товарные запасы. Дело кончалось тем, что оптовики и производители стали нанимать зазывал, которые выискивали розничных торговцев и приглашали их познакомиться с товарным ассортиментом свои работодателей. Стремясь опередить конкурентов, зазывалы обычно встречали все приходящие поезда и корабли. Со временем зазывалы стали посещать клиентов непосредственно в местах их деятельности. До 1860 года в стране насчитывалось менее тысячи коммивояжеров, многие из которых занимались проверкой кредитоспособности покупателей и заодно принимали заказы на товары. К 1870 году коммивояжеров было уже 7.000, к 1880 году – 28.000, а к 1900 – 93.000.

Приемы коммерции и управления сбытом, которым мы пользуемся сегодня, были отработаны Джоном Генри Паттерсоном (1844-1922), повсеместно считающимся отцом современного искусства продажи. Паттерсон был владельцем фирмы "Нэшнл

кэш реджистер" ("НКР"). Однажды он попросил своих лучших коммивояжеров продемонстрировать своим коллегам приемы, которыми они пользовались. Подход, признанный лучшим, был подробно описан в брошюре "Букварь продавца", которую вручили всем торговым агентам фирмы с наказом строго придерживаться изложенных в ней положений. Брошюра эта стала первым учебником по проблемам искусства продажи. Помимо этого, Паттерсон закрепил за своими коммивояжерами сбытовые территории на принципах исключительного обслуживания и стимулировал их усилия, установив каждому норму продаж. Он часто проводил торговые совещания, которые служили одновременно и учебными собраниями, и общими дружескими встречами. Он рассылал своим торговым агентам регулярные инструкции по организации сбыта. Паттерсон указал другим фирмам путь превращения торгового аппарата в эффективное орудие, обеспечивающее рост сбыта и прибылей" (2).

Где же современные отечественные "Буквари продавца" и "Хрестоматии агента"? Увы, их пока нет.

Вероятно, острота конкуренции у нас еще не достигла того уровня, на котором начинают обращать внимание на тонкости техники сбыта. Успеха пока пытаются достичь, опытным путем перебирая различные сегменты рынка.

В принципе, такой подход возможен. И в рекламе, и в товарной торговле. Обзванивая длинный список фирм вполне можно найти покупателя рекламной площади такого популярного и известного издания, как газета "Киевские ведомости". Так и поступают начинающие агенты. 200-250 телефонных звонков в день - и у вас есть два десятка зацепок. Через 10-15 звонков к заинтересовавшимся фирмам заказы на размещение рекламы сделает в течении 2-3 месяцев половина из них. Это около 5 процентов первичных обращений. И это достаточно много.

В ближайшее время трудно ожидать всплеска внимания торговцев к корректировке и совершенствованию стиля работы собственных агентов. К тому же - этой воспитательной и образовательной работой просто некому заниматься. Тем более - первый отечественный "Букварь продавца" будет иметь скорее всего узко ведомственный характер и гриф, как минимум, "Для служебного пользования". В нашей книге вы тоже не найдете наиболее глубоких откровений по нюансам техники сбыта. Этим есть смысл заняться лишь оставив агентскую работу и открыв собственную школу, а время для ее создания пока, вероятно, не пришло...

ПРОФСПЕЦИАЛИЗАЦИЯ.

"Существует множество стереотипных представлений о торговом агенте. Слово "коммивояжер" может вызывать ассоциации и с образом несчастного Вилли Лоумена из пьесы Артура Миллера "Смерть коммивояжера", и с образом вечно курящего сигару, хлопающего собеседника по плечу и сыплющего шутками Гарольда Хилла из пьесы Мередита Уилсона "Музыкант". Коммивояжеров обычно изображают людьми исключительно компанейскими, хотя на самом деле многие из них не любят поддерживать компанию. Их критикуют за то, что они навязывают людям товар, хотя покупатели часто сами ищут встречи с коммивояжером.

Помните отечественных виртуозов продажи?

"Провизор Леопольд Григорьевич, которого домашние и друзья называли Липа, стоял за красным лакированным прилавком, окруженный молочными банками с ядом, и с нервностью продавал своячнице брандмейстера "крем Анго, против загара и веснушек, придает исключительную белизну коже". своячница брандмейстера, однако, требовала "пудру Рашель золотистого цвета, придает телу ровный, не достижимый в природе загар". Но в аптеке был только крем Анго против загара, и борьба столь противоположных продуктов пафюмерии длилась

полчаса. Победил все-таки Липа, продавший своячнице брендмейстера губную помаду и клоповар – прибор, построенный по принципу самовара, но имеющий внешний вид лейки".

Или вот еще:

" – Для окраски есть замечательное средство "Титаник". Получено с таможни. Контрабандный товар. Не смывается ни холодной, ни горячей водой, ни мыльной пеной, ни керосином. Радикальный черный цвет. Флакон на полгода стоит три рубля двенадцать копеек. Рекомендую как хорошему знакомому."

В практике сегодняшней хозяйственно хозяйственной деятельности термин "торговый агент" охватывает широкую гамму специалистов, у которых зачастую различий больше, чем сходства. Макмарри разработал классификацию лиц, занятых в сфере сбыта, по специфике их должностей.

1. Должности, на которых основная работа торгового агента заключается в доставке товара, например молока, хлеба, топлива, горючего.
2. Должности, на которых основная работа торгового агента заключается в приеме заказов в помещении собственной фирмы, например торговый агент по продаже предметов мужского туалета, стоящий за прилавком.
3. Должности, на которых торговый агент, оставаясь в основном приемщиком заказов в помещении собственной фирмы, наносит визиты клиентам и на местах, как это делают, скажем, коммивояжеры мясоперерабатывающих предприятий, поставщиков мыла и специй.
4. Должности, на которых торговый агент не обязан и не имеет права принимать заказов, а целью его визитов является формирование благорасположение или обучение существующих или потенциальных клиентов. Примерами могут служить "посланцы" производителей спиртных напитков и порученцы-разъяснители производителей лекарственных препаратов, отпускаемых по рецепту.
5. Должности, на которых от торгового агента требуются прежде всего технические знания. Примером может служить торговый агент машиностроительной компании, являющийся в первую очередь консультантом фирм-заказчиц.
6. Должности, требующие творческого подхода к продаже материальных товаров, таких, как пылесосы, холодильники, материалы для наружной обшивки дома и энциклопедии.
7. Должности, требующие творческого подхода к продаже нематериальных товаров, таких, как страхование, рекламные услуги, обучение.

Приведенный список охватывает должности, предъявляющие от минимальных до максимальных требований к творческой стороне коммерческой деятельности по сбыту. В первой части списка перечисляются должности, требующие ведения отчетности и оформления заказов, во второй – требующие усилий по выявлению потенциальных покупателей и оказанию на них влияния с целью завершения запродажи.

Фирмы ставят перед своим торговым персоналом разные задачи. Торговые агенты "Ай-Би-Эм" несут ответственность за "продажу, установку и модернизацию" вычислительной техники, используемой клиентами. торговые агенты корпорации "АТТ" несут ответственность за "привлечение клиентов, продажу им товаров фирмы и защиту интересов" существующей клиентуры.

Как правило, торговым агентам поручают выполнение одной или ряда функций.

1. Отыскание и привлечение новых клиентов.
2. Распространение информации о товарах и услугах фирмы.

3. Совершение zapродажи, включая установление контакта, изложение доводов, преодоление возражений и завершение сделки.
4. Предоставление услуг.
5. Проведение исследований рынка.
6. Сбор информации и составление отчетов по результатам визитов.
7. Распределение товаров, поскольку торговые агенты в состоянии оценить качественные характеристики клиентов и должным образом распределить между ними товары, являющиеся в тот или иной отрезок времени дефицитными.

Отдельные фирмы ставят перед своим торговым персоналом все более конкретные задачи, более четко определяют круг его деятельности. Например, одна фирма рекомендует своим торговым агентам уделять 80 % времени существующим заказчикам и 20 - потенциальным, посвящать 85 % времени работе с уже укоренившимися товарами и 15 - работе с новинками. При отсутствии подобных указаний торговые агенты стремятся отдавать основное время сбыту укоренившихся товаров существующим клиентам, почти не уделяя внимания новым товарам и новым потенциальным заказчикам.

По мере того как фирма все больше ориентируется на рынок, ее торговый персонал также нуждается в соответствующей ориентации. Торговые агенты должны знать, как добиться удовлетворения заказчика и одновременно обеспечить прибыль фирме. Они должны уметь анализировать торговую статистику, замерять потенциал рынка, собирать рыночную информацию и разрабатывать маркетинговые подходы и планы. Торговому агенту необходимо обладать навыками маркетингового анализа. Навыки эти особенно необходимы специалистам высших эшелонов управления сбытом.

Торговый агент нередко играет роль руководителя группы по работе с клиентом, сводя между собой разных представителей организации продавца и организации покупателя. Организация сбыта все больше требует коллективной работы, невозможной без поддержки со стороны других сотрудников фирмы.

Агенты и брокеры отличаются от оптовиков-купцов по двум показателям: они не берут на себя право собственности на товар и выполняют лишь ограниченное число функций. Их основная функция - содействие купле-продаже. За свои услуги они получают комиссионное вознаграждение в размере от 2 до 6 % продажной цены товара. Подобно оптовикам-купцам, они обычно специализируются либо по типу предлагаемого товарного ассортимента, либо по типу обслуживаемых ими клиентов. На долю брокеров и агентов приходится 10 % общего оптового оборота.

Основная функция брокера - свести покупателей с продавцами и помочь им договориться. Брокеру платит тот, кто привлёк его. Брокер не держит товарных запасов, не принимает участия в финансировании сделок, не принимает на себя никакого риска. Наиболее типичные примеры - брокеры по операциям с пищевыми продуктами, недвижимостью, страховые брокеры и брокеры по операциям с ценными бумагами.

Агенты представляют покупателя или продавца на более долговременной основе. Существует несколько видов агентов.

Агенты производителей (их называют также представителями производителей) превосходят по своей численности оптовиков-агентов всех остальных видов. Такой агент представляет двух или нескольких производителей дополняющих друг друга товаров. Он заключает официальные письменные соглашения с каждым отдельным производителем в отношении политики цен, территориальных границ деятельности, процедуры прохождения заказов, услуг по доставке товаров, выдаваемых на эти товары гарантий и размеров комиссионных ставок. Он хорошо знаком с товарным ассортиментом каждого производителя и организует сбыт его

товаров, опираясь на свои широкие контакты с покупателями. К услугам агентов фирм-производителей прибегают при торговле такими товарами, как одежда, мебель и электротовары. Большинство агентов представляют собой мелкие коммерческие предприятия, насчитывающие всего несколько сотрудников, которые являются искусными продавцами. Их нанимают мелкие предприниматели, которые не могут позволить себе содержание собственного штата коммивояжеров, а также крупные производственные фирмы, которые хотят проникнуть с помощью агентов на новые территории или быть представленными на территориях, где использование штатных коммивояжеров нерентабельно" (2).

Все это так. Но это теория, которая, как известно, суха...

Хорошо, если до вступления на агентскую стезю человек спросит сам у себя:

- Кому и что я хочу продавать?

Важнее всего - кому.

Вы сможете работать с капризными иностранцами? С теми, которые направление на службу в нашу страну скорее всего воспринимают как ссылку? А догадываетесь ли вы, что "ссылают", очевидно, наименее коммуникабельных, тех, с кем на родине работать уже не в состоянии? Если вас это не волнует - удачи вам с этими клиентами! У меня был печальный опыт подготовительной работы с одной из зарубежных авиакомпаний и с тех пор порядочность соотечественников мне кажется образцовой...

Товары разнятся не только по своему характеру, но и по характеру людей, которые их покупают и продают, а также - по характеру необходимых для продажи взаимоотношений. Продавая, например, как Харви Маккей, почтовые конверты, совершенно необходимо устанавливать добрые и долговременные знакомства. Но если вы возьметесь продавать часы, и если ваша ориентация - не на розничного торговца, а на конечного потребителя - вам придется иметь дело преимущественно с разовой клиентурой. Ну насколько часто человек может покупать часы? Кстати, в при данном раскладе ради сохранения ценнейшего, что может иметь агент - связей - полезно не ограничиваться лишь одним товаром.

Рекламу, конверты, анальгин, парфюмерию, автомобильные запчасти - это покупают часто. Загородные коттеджи - несколько реже и - несколько иные люди. Шагающий экскаватор у вас купит скорее всего не тот, с кем можно поболтать (то есть кого можно заинтересовать) о телекоммуникационных сетях, новостях мира BBS и программных хитах года. Нахрапистость, способная выручить при торговле овсом, вряд ли откроет двери кабинета хозяина дома моделей...

Итак - с кем вы хотите работать? Кому вы хотите продавать? Ну и, разумеется, - что?..

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С РАБОТОДАТЕЛЕМ.

Поговорим об организационной структуре торгового аппарата фирмы.

"Основные принципы работы торгового аппарата включают в себя и проблемы его структуры, призванной обеспечить максимальную эффективность его деятельности на рынке. Структура эта очевидна в тех случаях, когда фирма продает одну ассортиментную группу товаров одной отрасли деятельности и клиенты разбросаны географически. В этом случае фирма будет организовывать свой торговый аппарат по территориальному принципу. Если же фирма продает множество разных товаров множеству разных клиентов, она, возможно, построит свой торговый аппарат по товарному принципу или в разбивке по клиентам" (2).

Заметьте, что даже если вам, как агенту, не придется разрабатывать организационные структуры фирм, то ваша работа все равно будет строиться по какому-то из следующих принципов.

"ТОРГОВЫЙ АППАРАТ, ПОСТРОЕННЫЙ ПО ТЕРРИТОРИАЛЬНОМУ ПРИНЦИПУ. Это самая простая разновидность организационной структуры. За каждым торговым агентом закрепляется сбытовая территория на правах исключительного обслуживания, в границах которой он торгует всей номенклатурой товаров фирмы. Такая структура имеет ряд преимуществ. Во-первых, четко определены обязанности торгового агента. Будучи единственным торговым представителем фирмы на данной территории, он несет полную ответственность за все успехи и недостатки сбыта на ней. Во-вторых, такая ответственность побуждает торгового агента множить и укреплять деловые и личные связи с местными деятелями рынка. Связи эти способствуют как росту эффективности работы торгового агента, так и его личному обогащению. В-третьих, дорожные расходы невелики, поскольку коммивояжер объезжает сравнительно небольшой географический район.

Территориальную организацию торгового аппарата поддерживает соответствующая иерархическая система управления сбытом. Работой на нескольких сбытовых территориях руководит районный управляющий по сбыту, работой нескольких сбытовых районов – региональный управляющий по сбыту, а работой в нескольких сбытовых регионах – общенациональный управляющий или вице-президент по сбыту" (2).

Сразу вспоминается:

"Во всех областях человеческой деятельности предложение труда и спрос на него регулируются специальными органами. Актер поедет в Омск только тогда, когда точно выяснит, что ему нечего опасаться конкуренции и что на его ампула холодного любовника или "кушать подано" нет других претендентов. Железнодорожников опекают родные им учпрофсожи. Эксперт-товаровед помещает объявление в газете, и вся страна узнает, что есть на свете эксперт-товаровед с десятилетним стажем, по семейным обстоятельствам меняющий службу в Москве на службу в провинции.

Всё регулируется, течет по расчищенным русла, совершает свой кругооборот в полном соответствии с законом и под его защитой.

И один лишь рынок особой категории жуликов, именующих себя детьми лейтенанта Шмидта, находился в хаотическом состоянии. Анархия раздирала корпорацию детей лейтенанта..." (11).

Рекламные агенты в смысле территориальной организации рынка сбыта – достойные правнуки великого лейтенанта. Раздел территорий существует лишь на уровне филиалов фирм. Если вы – мой коллега, то вам понятны вытекающие из этого проблемы.

"Шура Балаганов, который считал себя первенцем лейтенанта, не на шутку обеспокоился создавшейся конъюнктурой. Все чаще и чаще ему приходилось сталкиваться с товарищами по корпорации, совершенно изгадившими плодородные поля Украины и курортные высоты Кавказа, где он привык прибыльно работать" (11)...

"ТОРГОВЫЙ АППАРАТ, ПОСТРОЕННЫЙ ПО ТОВАРНОМУ ПРИНЦИПУ. Торговые агенты должны хорошо знать свои товары, особенно если товары эти технически сложны, совершенно разнородны или многочисленны. Однако такая организационная структура может привести к дублированию функций" (2). Это – ваш принцип. И вам не грозит дублирование функций, потому вы работаете, наверняка, в одиночку.

"ТОРГОВЫЙ АППАРАТ, ПОСТРОЕННЫЙ В РАЗБИВКЕ ПО КЛИЕНТАМ. Это может быть разбивка по отраслям деятельности, по крупным и обычным заказчикам, по существующим и вновь появившимся клиентам. Недостатки такой системы

проявляются тогда, когда речь заходит о клиентах самых разнообразных типов, разбросанных по всей стране. При этом каждой группе работников приходится слишком много ездить" (2).

Практика вольных хлебов требует от агента сочетать достоинства перечисленных аппаратов...

"Система оплаты труда торгового персонала складывается из нескольких элементов: фиксированные выплаты, переменные выплаты, возмещение расходов и дополнительные выплаты. Фиксированные выплаты в виде жалованья или открытого счета призваны обеспечить торговому агенту определенный стабильный доход. Переменные выплаты в виде комиссионных, премий, участия в прибылях призваны стимулировать и компенсировать более интенсивные усилия коммивояжера. Возмещение расходов позволяет коммивояжеру предпринимать коммерческие усилия коммивояжера. Возмещение расходов позволяет коммивояжеру предпринимать коммерческие усилия, которые он считает необходимыми или желательными. А дополнительные выплаты в виде оплаты отпусков, пособий по болезни или в связи с несчастными случаями, пенсий и страхования жизни призваны обеспечить чувство уверенности и удовлетворения работой.

В 1981 году средний заработок опытного продавца составлял 300.444 \$" (2).

У нас в системе распределения царит максимализм. Тех, кто занимается сбытом, либо сажают на твердый оклад, вовсе лишая материальной заинтересованности, а иногда и преследуя за попытки что-то "наварить" на торговых операциях, либо, даже приняв в штат, лишают всякой финансовой страховки и платят лишь процент от заключенных сделок.

Как правило, доходы коммерческих и рекламных агентов составляют от 2 до 7 процентов от общей суммы сделки. Причем заработок выплачивается в дни зарплаты штатных сотрудников, что дает инфляции время взять свой налог, а фирмам – несколько лишних дней подержать в обороте чужие деньги.

Еще сложнее положение рекламных агентов при заключении бартерных сделок или сделок по договорам о сотрудничестве, которые представляют собой скрытый бартер. В этом случае рекламное агентство и заказчик, производя натуральный обмен, теряют интерес к тому, чтобы свой кусочек пирога получил и агент.

Взаиморасчеты требуют от агента изрядной изворотливости и даже финансистского творчества.

Что можно сказать о взаимоотношениях с конкурентами, то бишь коллегами-агентами?

" – "Нимфа", туды ее в качель, разве товар дает? Разве ж она может покупателя удовлетворить? Их три семейства с одной торговлишки живут. Уже у них и матерьял не тот, и отделка похуже, и кисть жидкая, туды ее в качель. А я – фирма старая. Основан в одна тысяча девятьсот седьмом году. У меня гроб – огурчик, отборный, любительский..."

"– А доисторические животные в матрацах не водятся?

– Смотря по сезону, – ответил лукавый коридорный "Сорбонны", – если, например, губернский съезд какой-нибудь, то, конечно, нету, потому что пассажиров бывает много и перед ними чистка происходит большая. А в прочее время действительно случается, что и набегают. Из соседних номеров "Ливади".

Да, тихая война с конкурентами может принимать самые неожиданные формы... Но главное – помнить не о конкурентах, а, разумеется, о клиенте:

"У входа в свое потасканное заведение стоял гробовых дел мастер Безенчук.

– Почет дорогому гостю! – прокричал он скороговоркой, завидев Ипполита Матвеевича. – С добрым утром!

Ипполит Матвеевич вежливо приподнял запятнанную кастановую шляпу.

- Как здоровье тещеньки, разрешите узнать?

- Мр-мр-мр, - неопределенно ответил Ипполит Матвеевич.

- Ну, дай бог здоровычка, - с горечью сказал Безенчук, - одних убытков сколько несем, туды его в качель!"...

У зарубежных авторов можно встретить перечень "основных видов помощи, на которую могут рассчитывать агенты.

* Справочные материалы о том, как делать продажу (например, образцы телефонных разговоров или писем).

* Материалы, способствующие продвижению товара или услуги (копии информационных и рекламных материалов, объявлений).

* Сведения, необходимые для того, чтобы продавцы были хорошо информированы относительно рыночных условий вообще (например, образцы сравнительных таблиц цен и обзоры состояния конкуренции).

* Подборка идей о расширении рынка" (6).

У нас пока, мягко говоря, несколько иначе. В лучшем случае агент получает прайс-лист и скудную информацию о товаре и потенциальном рынке. Все остальное надо изготовить самому, а необходимую информацию добыть в библиотеке.

Данных по реальным доходам отечественных агентов нет.

Кстати - о найме.

Частенько в газетах появляются объявления типа:

"Украинско-американское СП приглашает молодых и энергичных для работы торговыми агентами".

Хорошо, если автор объявления в восторге от совместно-американского характера своей фирмы не забыл добавить телефон...

Что ж, пусть к ним идут по-молодому энергичные. И те, кто в известной газете бесплатных объявлений заявляет: "Серьезный специалист ищет высокооплачиваемую работу. Звонить 999-99-99, спросить Васю"... Вряд ли возможно нормальное сотрудничество с работодателем, не имеющим мудрости указать профиль деятельности своей фирмы, вид предлагаемого к реализации товара, планируемый рынок сбыта, условия работы и т.д.

Между прочим, современные взаимоотношения агентов с отечественными работодателями имеют, как правило, одну печальную особенность. В дополнение к тому, что агентское ремесло само по себе дело очень одинокое, это еще усугубляется специфическим взглядом штатного персонала на вольных агентов. Многие, и администраторы в том числе, почему-то видят в них нахлебников. Штатному персоналу открыта лишь одна сторона агентской работы - их визиты на фирму за гонорарами. Это вызывает зависть, сплетни, а их напористость и активность вызывают раздражение. Практически везде у агентов отсутствует возможность каким-либо образом повлиять на фирменную практику - к их мнению не прислушиваются и даже тогда, когда предложения сулят фирме выгоду, за этим предпочитают видеть хитрость и подвох. Ответной реакцией является предпочтение агентов не вмешиваться в дела работодателя, а если что-то сильно не устраивает - проще не инициировать реформы, а тихо и просто уйти в другое место.

КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ АГЕНТ.

По опыту наблюдения за коллегами и учениками автор знает о высочайшей текучести агентских кадров. Впрочем, об этом твердят все.

"Показатели деятельности средних и передовых коммивояжеров резко отличаются друг от друга. Обследование пятисот с лишним фирм показало, что более 52 % запродаж приходится на долю 27 % их торговых агентов. Помимо больших различий в показателях запродаж, использование не подходящих для этой работы лиц связано и с огромными непроизводительными издержками. Из 16.000 коммивояжеров, нанятых обследованными фирмами, к концу первого года продолжали работать только 68 %, а из них к концу следующего года, как и ожидалось, осталась лишь половина" (2).

В связи с этим для коммерческих фирм и рекламных агентств весьма актуальна проблема определения профпригодности претендентов на фирменные агентские кейсы. Отсюда большое внимание к исследованиям и рекомендациям на эту тему.

"Отбор торговых агентов не представлял бы особого труда, если бы отбирающие знали, какие черты следует искать в кандидатах. Будь все по-настоящему полезные коммивояжеры открытыми, общительными, агрессивными и энергичными, претендентов можно было бы оценивать именно по этим показателям. Однако многие замечательные торговые агенты застенчивы, учтивы и далеко не энергичны. Среди преуспевающих коммивояжеров есть мужчины и женщины, люди высоко и небольшого роста, умеющие и не умеющие красиво говорить, тщательно следящие за собой и неопрятные.

И тем не менее продолжается поиск магической комбинации черт, безошибочно говорящей о торговом даровании человека. Уже составлено множество вариантов таких комбинаций.

Макмарри писал: "Убежден, что обладатель дара замечательного продавца является прирожденным "ухажером", человеком с настоящей потребностью добиваться своего и привязывать к себе других". Макмарри называет и пять дополнительных черт коммивояжера экстракласса: "Большая энергичность, полная уверенность в себе, постоянная жажда денег, отработанность профессиональных приемов и восприятие любого возражения, сопротивления или препятствия как вызова себе".

"Остап врезался в очередь, растолкал фортинбрасовцев, пробился к окошечку и заглянул внутрь.

- Два места, - сказал Остап тихо, - в партере.
- Кому?
- Мне.
- А кто вы такой, чтобы я давал вам места?
- А я все-таки думаю, что вы меня знаете.
- Не знаю.

Но взгляд незнакомца был так чист и ясен, что рука администратора сама отвела Остапу два места в одиннадцатом ряду."

Один из самых кратких наборов желательных черт предлагают Мейер и Гринберг. Они пришли к выводу, что по-настоящему полезный коммивояжер должен обладать как минимум двумя основными качествами: 1) чувством эмпатии, т.е. способностью проникнуться чувствами клиента, и 2) самолюбивой целеустремленностью, мощной личной потребностью в совершении запродажи" (2).

Интересны описания, примеры которых приведены ниже.

"ЛИЧНЫЕ ЧЕРТЫ МЕНЕДЖЕРА ПО СБЫТУ.

* Трудолюбивый. Любит, чтобы работа выполнялась хорошо, всегда проверяет, чтобы именно так работа и выполнялась.

- * Состязательный. Не боится конкуренции, смело вступает в нее и выигрывает.
- * Хорошо организованный. Имеет цель, план ее достижения, стремится продумывать в деталях, как достичь заданную цель.
- * Инициативный. Проявляет творчество при подборе новых идей и видов деятельности, активно внедряет их в жизнь.
- * Желает учиться. Восприимчив к новой информации и новым технологиям. Быстро схватывает их.
- * Имеет хороший опыт. Ранее был удачлив в деятельности по сбыту.
- * Хороший руководитель и учитель. До этого приходилось обучать других и управлять другими.
- * Хороший вдохновитель. Вдохновляет других словом и примером.
- * Хороший слушатель. Любит и умеет слушать, в чем заинтересованы другие люди. Это является одним из основных качеств для продажи и эффективного управления людьми.
- * Хорошо относится к людям. Это очень важная черта для любого, кто занимается сбытом или менеджментом.
- * Обладает позитивным, оптимистическим настроением. Лидер в сбыте должен уметь постоянно настраиваться на успех и поддерживать такое настроение" (6) .

"Многие фирмы имеют в отделах кадров специалистов, работа которых состоит в том, чтобы анализировать и составлять в письменной форме описания каждой должности в структуре фирмы и снабжать такими описаниями начальников отделов.

Из полного описания должности торгового агента легко вывести идеальные требования к людям, предназначенным для замещения этой должности. Большинство руководителей сбыта в общих чертах представляют себе тип необходимого им человека для замещения данной должности, но немногие из них удосуживаются в письменном виде составить точное описание человека, который им необходим.

Профессиональная специализация для разъездного торгового агента, специализирующегося на сбыте переносного инструмента с электроприводом, будет, например, выглядеть примерно так:

"Физические данные: крепкое телосложение, отличное здоровье, возраст 25-30 лет (вам нужен сложившийся мужчина, выносливый в работе. Поскольку основной ваш товар – ручной инструмент с электроприводом, а большинство ваших реальных и предполагаемых клиентов – заведующие отделами металлических изделий, вам необходим человек, который выглядит настоящим мужчиной, приветливый, чувствующий себя непринужденно с механическим рубанком в руках.) У него должен быть сильный голос с хорошим резонансом. Он должен выглядеть опрятным, но не быть одетым напоказ.

Образование: достаточно средней школы (необходимые вам данные довольно просты. Опыт обращения с людьми и склонности к механике более важны, чем формальное образование. Тем не менее он должен говорить правильно, иметь быстрый и пытливый ум) .

Опыт: некоторый опыт торговли вне магазина (на его территории имеются крупные клиенты; их нельзя отдать в руки дилетантов). Опыт работы по механической части предпочтительнее, чем опыт конторской работы или торговли внутри торговых помещений. Способности: способность к ведению торговли – умение входить в контакт с людьми различных категорий. (Некоторые из ваших заведующих универсальными магазинами – образованные

люди, проходят подготовку на административные должности). Должен знать инструменты и способы пользования ими при наличии других квалификаций и достаточного опыта в выполнении взятых домашних работ.

Личные качества: не должен быть скрытным человеком; быть напористым, но не нахальным; должен уметь не обижаться при резком обращении; уметь действовать самостоятельно и в то же время без обиды подчиняться указаниям".

Все хорошие торговые агенты имеют определенные личные черты - вы их знаете, конечно. Все они не выглядят скрытными людьми, настойчивы, но в то же время дипломатичны. Они знают, как и когда следует смеяться; они улыбаются с естественной теплотой. И в то же время скорлупа на них твердая; они могут не принимать близко к сердцу резкое обращение. Они - люди сильной воли, независимые, они могут работать самостоятельно, без надзора, но могут выполнять и указания, когда это необходимо. Но самое главное, они обладают способностью к росту, постоянному изучению чего-то нового и применению этого нового в своей повседневной работе" (5).

Применительно к данной теме ценны замечания такого теоретика и практика агентского ремесла, как Харви Маккей.

"Согласно моему определению торговым агентом является не просто сотрудник, который может получить заказ, - заказ, в конце концов, может получить всякий, если он нагородит достаточно лжи, например о цене или сроке покупки. Хороший торговый агент - это человек, который может получить заказ, а также повторный заказ от клиента, который уже ведет дела с другой фирмой.

"Большинство преуспевших людей - хорошие ораторы. Они и блестящие люди, и говорят вразумительно. В свое время я был знаком с одним человеком, который на протяжении ряда лет все время менял сферу своих занятий. Чем он только ни занимался: юриспруденцией, политикой, продажей ценных бумаг, издательским делом, рекламой и литературной работой. Не просто шесть различных должностей. Шесть различных профессий. Нельзя сказать, чтобы он дошел до самого верха, но тем не менее он весьма неплохо зарабатывал.

"Как вы умудряетесь совершать такие пируэты?" - спросил я его однажды, в равной степени как из зависти, так и из любопытства, поскольку сам я никогда не расставался с производством конвертов.

"А я и не совершаю, - ответил он. - Я всегда делаю одно и то же. Продаю слова. Названия должностей слегка отличаются друг от друга. У полицейских есть для этого соответствующее выражение. Они называют нас "словоплеты".

Научитесь пользоваться языком. Письменным и устным. Каждый, кто является словоплетом, уже чего-то достиг" (1).

Помните, как Михал Васильевич Ломоносов определял понятие "красноречие"? "Красноречие есть искусство о всякой данной материи красно говорить и тем преклонять других к своему об оной материи мнению"...

Я не могу не привести один малоизвестный, но весьма примечательный текст.

В более чем относительных пределах нашего взгляда на историю всегда существовали вечные профессии и вечные призвания. Гончар, плотник, портной. Вор, шут, соглядатай. Авантюризм - одно из вечных призваний.

Кто такой Гуго фон Хабенихт? У него много имен, званий занятий, он разбойник, многоженец, вундердоктор, колдун, фальшивомонетчик, пират, магараджа, артиллерийский офицер... в сущности, дилетант, если иметь в виду интересный и широкий смысл термина. Вот одна искомая константа занимающего нас психологического типа. Авантюрист всегда дилетант, он знает массу вещей поверхностно и ничего не желает изучить досконально. Глубокое знание

требует усидчивости и покоя, что противоречит экзистенциальной сущности авантюризма – вечной подвижности и вечной неожиданности следующего часа, дня, недели. Но есть и более веское основание дилетантизма: изучить нечто досконально – значит сделать это "нечто" исключительной целью своих поисков, значит постоянно о нем думать, значит вступить с ним в продолжительную связь и придать этому "нечто" реальность, оторванную от собственного эгоцентрического бытия. И еще: серьезное отношение к вещи или живому существу предполагает, во-первых, изоляцию объекта из его окружения, во-вторых, разъятие объекта на составляющие, то есть аналитику, то есть убийство. В самом деле – если бы люди не умирали, врачи никогда бы не знали анатомии (к лучшему возможно). Телескоп убивает романтику луны, увеличительное стекло – красоту эпидермы притягательной женщины. Подвижные глаза понимают капризную иллюзию всего, неподвижные – холодную реальность отдельной вещи. Дилетантское всезнание авантюриста подтверждает его первоначальную веру в Случай, Игру, и Метаморфозу как в априорные космические доминанты. Однако авантюрист проводит время в обществе крайне смешанном, и ему необходимы разные практические познания, которые носят зачастую самый необыкновенный характер" (16).

Я абсолютно уверен в том, что агент должен быть авантюристом.

Ах, Гуго, Гуго!.. Ты помнишь твой последний допрос?

" – Как тебя зовут?

– В Подолии Ярослав Тергуско; в Збарасе Зденек Кохановский; в Одензее брат Гилариус; в Гамбурге юнкер Илия; в Мюнстере Вильгельм Штрамм; в Амстердаме менеер Тобиас ван дер Буллен; в Сингапуре магараджа Конг; в море капитан Руж; в Хоогстратене рыцарь Мальхус; в Лилле шевалье де Монт-Олимп; в Пфальце доктор Сарепта и здесь Гуго фон Хабенихт.

– Сословие?

– Знаменосец, пленный, раб, харампаша, крестьянин, княжеский обергофмейстер, нищенствующий монах, церковный служка, вербовщик, благородный рыцарь, продавец раковин, спекулянт, олдермен, судовой капитан, вице-король, пират, учитель, живодед, колдун, рыцарь козла, палач, копейщик, вундердоктор, пророк и констаблер..." (16).

Из тебя, Гуго, получился бы отменный коммерческий или рекламный агент!

Что еще?

Конечно, "вы должны непрерывно эволюционировать и непрерывно учиться, с тем чтобы иметь возможность постоянно вести единоборство с самим собой и добавлять к своему репертуару несколько новых песен при всяком удобном случае. А если вы не будете так поступать, то останетесь позади. И эта истина справедлива независимо от того, являетесь ли вы работодателем или работаете по найму" (1).

Помните и апостольское: "...Будучи свободен от всех, я всем поработил себя, дабы больше приобрести. Для Иудеев я был как Иудей, чтобы приобрести Иудеев; для подзаконных был как подзаконный, чтобы приобрести подзаконных; для чуждых закона – как чуждый закона – не будучи чужд закона пред Богом, но подзаконен Христу, – чтобы приобрести чуждых закона; для немощных был как немощный, чтобы приобрести немощных. Для всех я сделался всем, чтобы спасти по крайней мере некоторых" (Коринф., 9:19-22).

Будьте всеми для всех, но не ради наживы. Один из моих учителей начинал чтение курса коммерческой коммуникабельности так:

– Вы должны иметь три качества. Во-первых, любить людей. Во-вторых, хотеть любить людей. И в-третьих – хотеть научиться любить людей...

Незабываемо с детства: "Мы с тобой одной крови - ты и я!" (24). Ваши клиенты хотят не услышать это от вас, а почувствовать это.

И "король должен выглядеть как король.

Это настолько само собой разумеется, что мы не станем долго толковать на эту тему. Однако если мы хотим побеждать в повседневной жизни, нам нужно уважать этот закон. Возможно, его значение будет яснее, когда я его несколько перефразирую: "Нищий должен выглядеть как нищий". Если же нищий не будет выглядеть как нищий, то он понапрасну будет просить милостыню. Критически настроенный читатель может усмотреть здесь призыв к приспособлению. Однако давайте все-таки прежде решим, что для нас важнее - тщеславие, реакция в пику кому-то или собственные цели. Если вам дороги ваши цели или жизненные задачи, то вы будете вести себя так, как нужно, чтобы достичь их" (3).

"Совершенно очевидно, что торговый агент должен обладать исключительными способностями и признанным умением продавать любые вещи. Все покупатели различны; нужно применять разные подходы - торговый агент должен умело объяснить и продемонстрировать отличительные особенности своего продукта, его исключительные свойства удовлетворять специфические потребности. Ожидать, что необученный торговый агент может выполнить такую задачу, все равно, что заставлять плотника делать изысканную мебель.

Уже показанное умение продавать один продукт не обязательно доказывает способность продавать другой. Хорошие торговые агенты знают это, они гордятся продажей хороших товаров. Они знают, что, берясь за сбыт нового продукта, даже подобного прежнему, они сначала должны изучить все его преимущества и недостатки.

Артисты по сделкам "продай и убегай" наложили свой отпечаток на деловые отношения в Америке. Хотя такие артисты - дело прошлого, они еще не перевелись. Их еще достаточно много, чтобы вызывать у клиентов недоверие к самому процессу продажи. Современному торговому агенту независимо от того, встречается ли он с домохозяйкой на пороге ее дома или с промышленным администратором в его кабинете или на предприятии, приходится преодолевать страх покупателя "пойматься". Преодолеть этот страх и приобрести взамен него доверие - первая задача торгового агента. Далее он должен доказать, что его товар или предполагаемая услуга отвечают потребностям покупателя в большей степени, чем любые конкурирующие товары или услуги" (5).

В одной из работ, посвященных действиям, детерминируемым элементом сознания, я нашел длиннейший перечень человеческих качеств, из которых, черкая карандашом, выкроил требования к супер-агенту. Уверен, что попадись этот перечень вам, вы бы интуитивно отметили бы в числе необходимых именно следующие качества.

Итак, агент должен:

"Выявлять общие закономерности.

Мыслить абстрактно. Стремиться к системотворчеству.

Выявлять общие структуры.

Устанавливать логику фактов, событий.

Испытывать потребность в детальном рассмотрении материала, в его систематизации.

Стараться классифицировать факторы и отношения.

Находить место случайных фактов в ранее выработанной системе.

Уметь выбирать лучшие системы и организовывать дела.

Владеть логикой дела. Умело распределять обязанности и функции.

Владеть логикой достижения практических результатов, выхода из условий нестабильности.

Уметь ориентироваться в случайностях.

РАЗБИРАТЬСЯ в прагматических аспектах теорий, внедрять их в практику.

Испытывать потребность в риске, предпринимательстве.

Устанавливать логику внедрения практических идей.

Проявлять деловую активность.

Соотносить прогресс и традиции.

Иметь склонность улучшать, рационализировать существующие системы.

Уметь работать с технической и деловой документацией.

Стремиться собирать разнообразную информацию, полезную для организации дела и ориентации во взаимоотношениях.

Обладать способностью чувствовать эмоции других, избегать с их стороны отрицательного отношения.

Стремиться целенаправленно управлять межличностными отношениями.

Обладать гибкостью в недопущении конфликта либо его устранения.

Уметь налаживать дружелюбные отношения с окружающими.

Стремиться к постоянному расширению круга знакомых.

Заботиться о своем здоровье.

Уметь чувствовать дисгармоничность мира, неэстетичность окружающей обстановки и стремиться улучшить мир.

Стремиться ощущать гармонию с миром.

Уметь создавать вокруг себя комфорт, уют и красоту.

Обладать способностью тонко воспринимать качественные характеристики предметов, разбираться в них.

Уметь расслабляться, испытывать наслаждение от приятных мелочей.

Обладать эстетическим вкусом.

Обладать решительностью, целенаправленной волей, требовательностью к себе.

Испытывать честолюбивые желания, уметь добиваться их реализации.

Быть способным к долговременной активности.

Проявлять бескомпромисность в отношениях с сильным партнером, успешно конкурировать, уметь оказывать давление на конкурентов.

Уметь мобилизовать все свои интеллектуальные и физические ресурсы.

Стремиться контролировать мысли, чувства и поступки других.

Уметь удерживать завоеванные жизненные позиции, активно защищать свою территорию.

Уметь отстаивать свои материальные интересы, проявлять в этом твердость.

Уметь оценивать потенциального противника, оказывать на него точно рассчитанное давление, проявляя при этом гибкость и творческий подход.

Иметь самообладание в экстремальных ситуациях.

Быть храбрым.

Хорошо ориентироваться в прошлом, помнить свои ошибки.

Предчувствовать назревание кризисной ситуации, опасности.

Обладать открытостью к революционизированию сознания.

Хорошо ориентироваться в будущем, чувствовать потенциальные возможности развития объектов.

Уметь предвидеть, предсказывать события.

Обладать богатым воображением, помогающим восполнять недостаток информации.

Иметь склонность к выделению подробностей, уделять им большое внимание.

Проявлять способность к проповеднической деятельности относительно своего бизнеса. И, кстати, верить в Бога.

Обладать порицательностью, видеть альтернативы, противоречия, отрицательные стороны, нереализованные возможности и способности людей.

Испытывать влечение к новому, к сенсациям.

Отрицать серость, заурядность, середину.

Уметь соотносить вдохновение и повседневный труд.

Глубоко проникать в конкретную сущность объекта, видеть перспективы его развития.

Рождать новые идеи, гипотезы, теории.

Видеть необычные, оригинальные детали.

Хорошо чувствовать психологическое время.

Верить в положительные качества людей, понимать их проблемы, а проще – любить людей" (20).

В этой же монографии приведены описания соционических квазитипов. Наилучшие агенты получаются из представителей следующих двух квазитипов.

"КВАЗИТИП "ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ"

Этот стиль является наиболее эффективным в условиях стихийного рынка. Для него характерно сочетание деловой логики в условиях хаоса с умением пойти на оправданный риск. Стиль "Предприниматель" может быть назван американским, поскольку именно в Америке он находит в настоящее время наиболее полное воплощение.

Для представителей этого стиля характерна широкая деловая активность. Они предпочитают выдвигать крупные цели, не боятся принятия рискованных решений. Творческий размах в составлении грандиозных планов позволяет избавиться от обременительных мелочей, текучки дня. Только в таком случае "Предприниматель" может проявить свою предприимчивость и изобретательность. Это дает огромное преимущество по сравнению с ранее описанными стилями в плане того, что "Предприниматель" никогда не упускает из виду перспективу. Отсюда стремление к передовым технологиям, внедрению научных новинок, различного вида экспериментам.

Важным качеством "Предпринимателя" является врожденное чувство рынка, умение угадывать решения. Он не всегда доверяет службам маркетинга, консультационных фирм. Поэтому со стороны кажется, что принятие решения связано с неоправданным риском. Однако это не так. Предпринимая ответственный шаг, такой человек стремится застраховать себя от возможного провала. С этой целью он старается разработать как можно больше вариантов достижения результата, зная, что их реализация может быть связана с непредвиденными препятствиями. В этом проявляется умение быть гибким, избежать себя от неудач.

Несмотря на такие предосторожности, "Предприниматель" не застрахован от провала мероприятия. В такого рода ситуациях представители этого стиля умеют мобилизовать свои силы, способны контролировать свое эмоциональное состояние. Неудача не парализует их, а скорее служит стимулом для взятия новых рубежей. В каком бы нервном напряжении данный социотип не находился, он может взять себя в руки и целиком отдаться работе.

Риск, как правило, связан с вложением крупных денежных средств в дело в надежде на удачу. Далек не каждый человек может решиться на такой шаг, предпочитая понемногу тратить наличные средства. Психология "Предпринимателя" устроена таким образом, что деньги рассматриваются лишь как средство для достижения цели. Для него они не имеют самодовлеющего значения, а служат как бы инструментом для реализации грандиозных планов. Именно эта психологическая черта во многом определяет динамичность развития американской экономики. Полученные прибыли идут не столько на потребление, сколько на достижение новых целей, внедрение оригинальных идей. Это резко контрастирует с психологией потребительства, доминирующей в кооперативном секторе отечественной экономической системы. Здесь деловая активность рассматривается скорее как средство заработка и не более. "Предприниматель" получает истинное удовольствие от самого процесса работы.

Успех в достижении цели часто зависит от умения договориться с деловыми партнерами, увлечь их заманчивым предложением. Представители описываемого стиля вполне обладают этим качеством. Это умелые игроки в человеческих взаимоотношениях, они играют на чужой фантазии, увлекают грандиозностью задуманного. Могут преувеличивать значение предполагаемого результата. Их цель, однако, - не введение в заблуждение, а своеобразная реклама задуманного мероприятия. В сделках демонстрируют уверенность, оптимизм относительно перспективы совместной деятельности и достижения результатов. Строго соблюдают взятые на себя обязательства.

Представители данного стиля склонны считать себя фигурами общественно значимого масштаба. Поэтому правила честной игры распространяются и на различные официальные службы, если только "Предприниматель" считает их полезными с общественной точки зрения. Это могут быть муниципальные службы, контролирующие органы или представители прессы, выражающие общественные интересы. Данный тип стремится зарекомендовать себя в качестве бизнесмена, подчиняющего свою деятельность интересам общества. В случае непонимания этими службами целесообразности предпринимаемых шагов не боится вступить с ними в конфликт, конфронтацию, если только уверен в своей правоте. Руководствуется лозунгом "правда должна победить".

Еще одна особенность отличает стиль "Предприниматель" - это склонность к благотворительным акциям. Люди такого типа считают себя обязанными

поделиться с обществом теми благами, которые были достигнуты благодаря их способностям в сфере бизнеса. Однако это не безотчетная благотворительность. Данный тип должен быть уверен, что выделенные им средства идут на пользу тем людям, которым они предназначены.

Заканчивая описание стиля "Предприниматель", еще раз подчеркнем, что последний наиболее адекватно выражает себя в условиях стихийного рынка, который создает основу для свободного предпринимательства и проявления соответствующих черт. Подобный стиль в нашей стране сталкивается со значительными трудностями. В последнее время намечается тенденция к выезду за границу людей, склонных к такому стилю жизни и деятельности.

КВАЗИТИП "МАСТЕР"

"Мастер" демонстрирует постоянную готовность к неукоснительному выполнению обязательств, придерживается строгой дисциплины и распорядка. Отличается большим педантизмом, скрупулезным выполнением принятого плана. Умеет проявлять творческое отношение к самым рутинным вопросам. Этот стиль является интровертным, поэтому не имеет масштабности, подобной американскому. Вместе с тем он намного экономичнее и практичнее с точки зрения материальных и энергетических затрат. Отличается высоким уровнем рационализации и умением выжать из любой идеи, разработки максимум полезного эффекта.

Сходство стилей "Предприниматель" и "Мастер" заключается в том, что оба ориентированы на практические аспекты теорий, идей. Превосходство последнего состоит в способности индивидуализировать выпускаемую продукцию, т.е. приспособить ее максимально к индивидуальным потребностям людей. Предпочтение отдает красоте, эстетике, утилитарности предмета потребления. Исходным мотивом такой деятельности является отождествление прекрасного с целесообразным.

Особый интерес представляет способ общения, проявляемый в деловой активности. "Мастер" исходит из того, что другой человек – это особый мир, который живет по своим законам. Этот особый мир требует к себе доброжелательного отношения. Он не поддается логической раскладке на составляющие. Поэтому "Мастер" старается понять другого человека не по каким-то отдельным параметрам, а целиком, без разделения его качеств на деловые и неделовые. Совокупность всех качеств составляет суть этого человека. От того, какова эта суть, и будет зависеть будущее партнерство.

"Мастер" для заключения партнерских взаимоотношений стремится прежде всего наладить доверительные отношения с противоположной стороной. Для сравнения отметим, что "Предприниматель", перед тем как начать совместное дело, обкладывает себя горой информационных бюллетеней, тщательно изучает возможности будущего партнера. Здесь сказывается аналитический подход к любому вопросу. Для синтетического же подхода более характерно установление личных отношений, после чего следует выяснить масштабы взаимных возможностей.

В силу этого для "Мастера" имеют важное значение такие понятия, как верность установившимся отношениям, традиционному партнерству. Преобладает "нединамичность", т.е. нежелание связываться пусть с выгодным, но авантурным партнером. "Мастер" – враг всякой авантюры. Он сохраняет постоянство даже в тех случаях, когда сотрудничать с партнером становится невыгодно, предпочитает совместно искать выход из создавшегося положения.

"Мастер" в совершенстве владеет ситуативной логикой, т.е. логикой приспособления к обстоятельствам. Это может проявиться в различных поступках, которые являются прямой реакцией на ситуацию. Например, представитель стиля "Мастер" никогда не уйдет с работы, если того требует ситуация. Ситуативная логика позволяет "Мастеру" также действовать без каких-либо инструкций от вышестоящих инстанций в случае непредвиденных ситуаций. В сфере бизнеса это качество представляется чрезвычайно важным. В

любом случае "Мастер" будет доводить дело до логической завершенности.

Стиль "Мастер" доминирует в японской экономической системе, поэтому его целесообразно назвать японским. То, что он гибок, подтверждает сама практика бизнеса" (20).

Я никогда, кажется, не был женоненавистником и даже, может быть, наоборот, но оценивая роль, которую могут играть в агентском бизнесе леди, пожалуй, не найду ничего лучшего, кроме пассажа Конецкого.

"Было у меня несколько приятельниц, пишущих позу. Давно это было. Молоденькие и довольно соблазнительные. Никакие уж не синие чулки. И все рассказывали про литературные победы (на фронте печатания своих рассказов) одинаковые истории. Приходит соблазнительная писательница к редактору журнала, приносит рукопись. Редактор клонет на ее чары, просит о свидании, короче говоря, намекает, подлец и феодал, на постель. Писательница неуловимо-уловимым намеком дает понять, что все в свое время произойдет как по писаному. Редактор ее опус проталкивает. После чего гордая писательница сообщает, что он, редактор, не на ту нарвался, что она верная жена и вообще неприступный Эверест.

Слышал я таких новелл довольно много. А представьте-ка теперь другую ситуацию. Приходит симпатичный молодой писатель к редакторше женского журнала... Так вот мораль: мораль женщины и мужчины - штуки вовсе разные" (17).

ПОДГОТОВКА АГЕНТА.

"Многие коммивояжеры просто-напросто не умеют продавать. Фирмы тратят миллионы долларов на проведение семинаров, подготовку книг, кассет и прочих учебных материалов. Ежегодно раскупается около миллиона экземпляров книг о коммерции с захватывающими названиями типа "Как опередить прирожденного коммивояжера", "Как продать что угодно кому угодно", "Возможности вдохновенной коммерции", "Как я добился успеха за шесть часов благодаря напористой продаже", "Куда идти, став первым?", "Тысяча способов увеличения продаж коммивояжером". Одним из самых живучих произведений подобного рода является книга Дейла Карнеги "Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей".

Вся система обучения направлена на превращение торгового агента из пассивного приемщика заказов в их активного добытчика. Приемщики заказов действуют, из следующих предпосылок: 1) потребитель знает собственные нужды; 2) он воспротивится любой попытке оказать на него влияние; 3) он предпочитает иметь дело с вежливыми, скромно-ненавязчивыми коммивояжерами. В качестве примера приемщика заказов можно привести типичного коммивояжера фирмы "Фуллер браш", который ежедневно стучится в десятки дверей и просто интересуется, не нужны ли потребителю какие-нибудь щетки или кисти.

При обучении коммивояжера быть добытчиком заказов его учат одному из двух основных подходов - ориентации на сбыт или ориентации на клиента.

В рамках первого подхода коммивояжера обучают приемам и методам сбыта под интенсивным давлением, которыми пользуются, скажем, при продаже энциклопедий и автомобилей. Среди этих приемов преувеличение достоинств товара, критика товаров конкурентов, использование тщательно отработанной заранее презентации, реклама самого себя и предложение определенных уступок за немедленную выдачу заказа. Такая форма сбыта строится на предположениях, что 1) потребитель вряд ли совершит покупку, кроме как под нажимом; 2) на потребителя оказывают влияние и гладкая презентация, и обворожительность продавца и 3) он не будет сожалеть о том, что подписал заказ, а если и

будет, то это уже не имеет значения.

Второй подход имеет целью научить коммивояжера быть помощником в решении проблем, стоящих перед клиентом. Его учат, как выявлять нужды клиента и предлагать эффективные способы их удовлетворения. Этот подход исходит из посылок, что: 1) у потребителя есть скрытые нужды, являющиеся с точки зрения фирмы ее коммерческими возможностями; 2) потребитель ценит дельные предложения; 3) потребитель будет верен коммивояжеру, который близко к сердцу принимает его долговременные интересы. В рамках маркетинга коммивояжеру больше соответствует образ помощника в решении проблем, нежели образ жесткого, агрессивного продавца или образ простого приемщика заказов" (2).

Весьма полезным в профессии агента является то "важнейшее, что выносишь из обучения в колледже, - это исследовательское отношение к жизни, привычку требовать и взвешивать факты... научный подход..." (7).

Организуя обучение работников с целью удовлетворения потребностей своей организации.

Некоторые из лучших торговых агентов выросли самоучками. Однако не многие фирмы в наше время могут рисковать, ожидая, когда их торговые агенты разовьются сами. Большинство фирм используют современные методы обучения с целью сокращения периода обучения работников сбыта, развития их скрытых способностей и привития им навыков организации своего времени и концентрации усилий.

Но не пытайтесь сделать из своих работников марионеток. поощряйте их свободные и независимые действия. Помните, что нет двух одинаковых людей - у каждого торгового агента есть свой собственный метод заключения торговой сделки. Когда он сталкивается лицом к лицу с клиентом, он предоставлен сам себе. Следите за тем, чтобы каждый торговый агент знал основные методы сбыта вашей продукции, но не заставляйте каждого агента применять эти методы одним и тем же путем. Оставайтесь в пределах границ политики фирмы, но дайте возможность каждому торговому агенту применять свой собственный стиль, свои собственные методы".

Зачем обучают торговых агентов?

Непрерывный рост производства требует непрерывных закупок и непрерывного сбыта. Выбор по каждому виду товаров, начиная с упакованных пищевых продуктов и кончая автоматическим промышленным оборудованием, постоянно расширяется, и покупатель должен постоянно покупать товары именно такого качества, которое ему требуется. Покупатель должен быть доволен и настолько доволен, чтобы покупать еще, еще и еще.

Что вы можете ожидать от начального обучения?

"Новички получают полную картину деятельности фирмы и знают свое место в ней.

Они будут иметь хорошие знания о продаваемом продукте или услуге. Они будут уметь показывать изделие в действии, если оно механическое, знать, что оно делает, как оно действует и почему. Они смогут разъяснить правила безопасности при обращении с изделием. Им будут известны признаки неисправностей и способы их устранения. Они будут знать, какую регулировку может производить обычный покупатель и какую регулировку никто не должен делать, кроме квалифицированного специалиста по обслуживанию. Они знают все способы применения данного изделия и все преимущества данного вида услуг.

Они будут знать продолжительность изготовления товара, сроки доставки, сколько он стоит, возможные скидки, условия кредита и сбора платежей, - все, что потребитель может захотеть узнать в связи с данным товаром.

Они будут знать, какие отчеты они должны предоставлять, когда и почему они должны делать это. Они будут знать, какие обязанности должны выполнять, кроме непосредственной продажи.

У них будет ясная картина рынка для данного продукта. Они будут знать тип клиента, с которым им придется иметь дело, все возражения, которые им придется услышать, ответы на эти возражения и обоснования этих ответов. Они будут знать наиболее успешные подходы к разным характерным типам покупателей. Им будет известно, какие методы торговли оказались наиболее прибыльными в прошлом году и какие виды демонстрации продукции произвели наибольший эффект.

Они будут знать, к кому они могут обращаться с вопросами.

После такой подготовки торговый агент начинает действовать совершенно самостоятельно. В некоторых отраслях этот метод дает прекрасные результаты, в других – он равносителен самоубийству" (5).

А вообще-то сами "торговые агенты являются наиболее опытными, практичными из всех существующих учителей. Они используют все возможности своего таланта и умения для того, чтобы "обучить" своих потенциальных клиентов и превратить их в действительных клиентов. Прежде всего им нужно убедить потенциального клиента в том, что для него будет выгодно стать их клиентом" (5).

По общему мнению университеты "всего лишь" ... учат учиться. В этой главе уместно процитировать правила по стратегии обучения, которые безо всяких ссылок на авторство были обнаружены составителем среди файлов одной из киевских BBS.

"ПРАВИЛА СТРАТЕГИИ ОБУЧЕНИЯ

1. При изучении материала ищи смысл.
2. Используй стратегии минимизирующие объем запоминаемого материала.
3. Изучай, изучай, изучай.
4. Избегай отвлечения на посторонние детали.
5. Отводи время для свободного воспроизведения.
6. Используй краткое содержание.
7. Используй метод повторного цитирования (для самопроверки).
8. Делай перерывы в тренировке.
9. Начинай обучение по частям.
10. Тщательно изучи составляющие навыка.
11. Ищи хорошие модели с теми же чертами, что и нужный навык.
12. Ищи способы узнать результаты.
13. Концентрируй внимание на изучаемом материале.
14. Расслабься и создай хорошее настроение.

ОБЩИЕ ПРАВИЛА НАУЧЕНИЯ

15. Выдели задачи в изучаемой области.

16. Организуй цели инструктирования в соответствии с целями поведения.

НАУЧЕНИЕ ПО ТЕКСТАМ

17. Обеспечь предварительный анализ, основной анализ и проверку.

18. Обеспечь стратегию заучивания.

РЕШЕНИЕ ЗАДАЧ И ОВЛАДЕНИЕ СЛОЖНЫМИ НАВЫКАМИ

19. Выяви положительные и отрицательные примеры понятия.

20. Определи структуру целей для данной задачи.

21. Сформируй последовательные приближения к достижению целей деятельности.

22. Минимизируй нагрузку рабочей памяти.

23. Поддерживай интерес к задаче научения.

24. Обеспечивай немедленное поступление сигналов ОС об ошибках.

25. Поддерживай состояние активного участия в обучении.

26. Обеспечивай контекст для инструкции.

27. Поощряй использование универсальных процедур решения задачи.

28. Рассматривай задачу научения как задачу формирования правил решения задач.

29. Избегай изменения требований в процессе научения.

30. Максимально используй пробы, особенно важные для навыка.

31. Достигай высокого качества операций.

32. Переменяй составляющие при тренировке.

33. Тренировку проводи со скоростью, требующей умеренного напряжения.

34. Организуй обучение навыку с разделением времени.

ПРАВИЛА :

1. При изучении материала ищи смысл.

Для наиболее эффективного использования памяти обучающийся должен активно выделять смысловую сторону того материала, который он изучает. Так еще, обучающийся должен не только пассивно кодировать поступающую информацию, но и активно искать сложные связи в материале и переструктурировать его.

2. Используй стратегии минимизирующие объем запоминаемого материала.

Повторное воспроизведение только того материала, который нужно запомнить (без избыточных данных по каналу приема информации). Укрупнение единиц информации.

3. Изучай, изучай, изучай.

Нет предела глубине изучения информации.

4. Избегай отвлечения на посторонние детали.

Если в материале есть сообщения подробностей не относящиеся прямо к делу, то трудно определить, что является главным, а что второстепенным. Очень эффективно анализировать краткое содержание темы.

5. Отводи время для свободного воспроизведения.

Если произошел сбой при вспоминании, следует просмотреть ассоциативные связи, мысленно проанализировав, какие факты могли иметь отношение к искомому следу в памяти (Где я был? Какой это был день недели? Кто мне это сказал? и т.д.).

6. Используй краткое содержание.

Когда вы анализируете краткое содержание, думайте, что в нем отражено и что опущено. На основе этого анализа попытайтесь сформулировать вопросы, которые помогут вам при чтении текста.

7. Используй метод повторного цитирования (для самопроверки).

Повторно цитируйте как можно большее число фактов из того материала, который вы только что прочитали.

8. Делай перерывы в тренировке.

Если 14 часов тренировки растянуть на неделю (7 дн. по 2 часа), то овладение навыком будет более глубоким, чем 14 часов тренировки в один день. В один день рекомендуется 2 часа тратить на один предмет, следующие 2 часа на другой и т.д.

9. Начинай обучение по частям.

Интенсивно изучать и повторять на практике 1 или 2 составляющие навыка, после чего еще 1 или 2 составляющие. Это лучше, чем сначала теоретически изучать все методы, потом практиковаться, а уж затем переходить к смешанному способу научения.

10. Тщательно изучи составляющие навыка.

Тщательно отработать основы и только потом пытаться, например, писать сложные программы со многими функциями. Полезно возвращаться к основам навыка даже профессионалам.

12. Ищи способы узнать результаты.

Обратная связь должна обеспечивать обучающемуся немедленную информацию о результатах, пока еще свежи в памяти контекст и подход к решению данной задачи.

13. Концентрируй внимание на изучаемом материале.

Избегайте помех процессам научения (радио, телевидение).

14. Расслабься и создай хорошее настроение.

Поддерживайте хорошее настроение с помощью вызова представлений, имеющих положительную окраску.

41. Избегай подачи информации в абстрактной форме, используй конкретные данные (желательно в наглядной форме).

Она легче запоминается, так как имеет больше отличительных признаков.

43. Создай условия для тренировки и тестирования.

Даже если человек достиг высокого уровня владения некоторым навыком, он должен практиковаться для того, чтобы поддерживать этот уровень.

44. Мнемонические приемы:

- несвязный, малоосмысленный материал переводится в весьма осмысленную связную информацию;
 - метод совершенствования, использующий связывающие предложения;
 - интерактивное воображение для связи двух компонентов, у изображений гораздо больше отличий, чем у слов, особенно, если элементы взаимодействуют друг с другом;
 - заготовка рядов - цифрам ставится в соответствие согласные или слова и фразы;
 - цифры преобразуются в наборы известных параметров (время, числа, физические константы и пр.);
 - метод расположения по местам (маршрут по собственному дому или в окрестностях с ориентирами - локусами);
 - метод ключевых слов - изоморфен предыдущему (вместо маршрута поместить в память список ключевых слов - кекс, ботинок, дерево и т.д.); - метод SQ3R (Survey - просмотреть, Qquestion - поставить вопросы, Read - прочитать, Recite - воспроизвести смысл, Review - рассмотреть все полностью;
1. просмотреть текст;
 2. сформулировать вопросы по материалу;
 3. тщательно изучить и обдумать, что означает прочитанное;
 4. воспроизвести по памяти материал, насколько можно полнее;
 5. просмотреть весь материал, обращая особое внимание на те вопросы, которые были сформулированы до его подробного чтения;
 6. непрерывная генерация гипотез, даже неправильных относительно того, каким будет смысл или результат некоторого извлеченного из текста элемента, резко увеличит понимание материала и качества его воспроизведения по памяти."

Время от времени появляющиеся в Киеве курсы рекламных агентов носят скорее не образовательный, а чисто коммерческий характер, то есть организуются не для того, чтобы чему-то научить слушателей, а чтобы заработать на этом. Одним из приятных исключений была школа рекламных агентов, работавшая при рекламном агентстве "7x7".

В школе "7x7" большое внимание уделялось психологической подготовке агентов. Психологи, которые проводили практические занятия, умели "раскрутить" даже самых зажатых слушателей. Там избавлялись от излишней застенчивости, учились знакомиться, беседовать и спорить с людьми. Игровые тренинги позволяли проанализировать ошибки, отработать некоторые "магические" фразы-ключи. А рекламисты-практики знакомили вас с реальными раскладами переговоров, с принципами аргументации и тактикой работы с клиентом.

Если не считать Школы рекламы журфака КГУ, курс "7x7" был наилучшим. А Школа университета имела несколько иную направленность – она более знакомила с рекламой как таковой, и лишь один предмет давал бесценные агентские навыки – курс нейро-лингвистического программирования. Его вел Валентин Владимирович Бутрим. Может быть нам с вами повезет и цикл этих лекций можно будет прослушать в форме самостоятельного курса. Тогда вы научитесь по глазодвигательным реакциям собеседника оценивать степень достоверности его утверждений, определять тип человека и сходу подбирать к нему "отмычки", в конце концов научитесь просто слушать и понимать людей.

ВЫБОР КЛИЕНТУРЫ.

"В доброе старое время торговых агентов подбирали так, чтобы они в этническом отношении соответствовали своей клиентуре. Торгового агента-ирландца направляли к ирландцам; торгового агента-еврея – к клиентам-евреям и т.д. Теперь ситуация изменилась. Поскольку некоторые национальные меньшинства стали чувствовать себя более уверенно, прозорливые руководители отделов сбыта понимают, что те клиенты, которых раньше обслуживали строго по этническому принципу, теперь хотят ощущать, что их меньшинство уже стало неотъемлемой частью нации. Поэтому они теперь предпочитают деловое общение с людьми иного национального происхождения. Ну что же – этих клиентов обслуживают, не взирая на их национальную принадлежность. Но каждый случай является особым. Вот почему в моей фирме мы всегда долго размышляем, анализируя своих клиентов, прежде чем принять решение о том, кому поручить оформление их заказа.

Если вы не имеете точного представления о своих клиентах, то лучше ничего не предпринимайте и воспользуйтесь услугами кого-либо, кто знаком с местными условиями. Иногда может оказаться, что ваши потенциальные клиенты лучше себя чувствуют и с ними становится легче иметь дело, когда они общаются с земляками. Например, жители престижных городов, таких, как Нью-Йорк и Сан-Франциско, склонны считать, что никто лучше их не знает обо всем на свете больше, чем они. Почему эти "столичные штучки" должны прислушиваться к тому, что говорит какой-то провинциал из Пеории? С другой стороны, те из нас, кто проживает не в таких больших городах, часто робеют перед приехавшим из "центра" экспертом, причем следует сказать, что экспертом готовы считать всякого работающего далее чем в пятидесяти милях от данного населенного пункта. Для таких клиентов вам, возможно, придется включить в штат отдела сбыта нескольких весьма элегантных и надменных сотрудниц, способных произвести неотразимый эффект.

В любой ситуации, когда дело касается сбыта, можно найти правильный подход, идет ли речь о том, чтобы подобрать подходящего человека, который мог бы выступать от имени корпорации, или о создании спроса на вашу продукцию. Главное – это досконально знать своего клиента, а не просто войти в его кабинет и предложить пусть даже действительно выгодную для него сделку" (1).

ПОИСК КЛИЕНТУРЫ.

Филипп Котлер (2) предлагает следующую схему изучения агентского ремесла.

На стадии ОТЫСКАНИЯ И ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ "для выявления потенциальных покупателей коммивояжер может воспользоваться следующими приемами:

- а) запрашивание имен потенциальных заказчиков у существующих клиентов;
- б) освоение таких источников информации как поставщики, дилеры, коммивояжеры, не являющиеся конкурентами, банкиры, должностные лица торговых ассоциаций;
- в) вступление в организации, членами которых состоят потенциальные заказчики;
- г) поддержание личных контактов и переписки для постоянного привлечения внимания к себе;
- д) изучение источников данных (газет, журналов) в поисках имен потенциальных заказчиков;
- е) выход на потенциальных заказчиков с помощью телефона и почты;
- ж) посещение различных учреждений без предварительной договоренности.

Коммивояжер должен уметь отсеивать неперспективных покупателей. Потенциальных заказчиков можно оценивать с точки зрения их финансовых возможностей, объема деловых операций, их специфических требований, месторасположения и вероятности налаживания длительного сотрудничества" (2).

"Когда Вы определили целевой рынок для своих товаров или услуг, можно приступать к составлению систематических перечней Ваших отдельных продвижений вперед. Пользуйтесь для этого подходящими справочниками.

Справочники.

Если Вы ищите отдельных лиц, то используйте телефонные книги, файлы визиток, списки членов групп, к которым Вы принадлежите, объединяя все имена в один большой список. Специальные справочники можно получить в торговых организациях и в издательствах. Местная торговая палата может иметь список членов палаты, список Бюро по улучшению предпринимательской деятельности.

Индивидуалы.

При составлении списка индивидуальных покупателей в рамках каждой из категорий перечислите отдельные имена. Среди таких категорий можно выделить следующие:

- лица, от которых Вы узнаете о покупателях;
- родственники;
- соседи;
- старые приятели;
- школьные приятели;
- нынешние товарищи;
- коллеги по работе;
- приятели-попутчики;
- продавцы или служащие магазинов, в которых Вы приобретаете товары;
- люди, с которыми Вы встречаетесь на вечеринках, на учебе, на семинарах, на работа;

- члены групп, к которым Вы принадлежите, включая церковь, социальную группу по интересам и т.п.;

- люди, услугами которых Вы пользуетесь, такие, например, как врачи, дантисты, парикмахеры, почтальоны, ремонтники, служащие заправочных станций.

Группы.

Важным источником информации о индивидуальных пользователях Вашей продукции являются списки отдельных групп, а также списки различных общественных организаций или других структур.

Особенно важное значение имеет контакт с руководителем группы, поскольку если ему понравится Ваш товар или услуга, то они охотно сообщат об этом всем членам группы. Группы, имеющие широкие связи, включают:

- школы;
- группы (клубы) одиноких граждан;
- политические (гражданские) группы;
- старшевозрастные гражданские группы;
- религиозные группы;
- предпринимательские группы;
- любые ассоциации и группы арендаторов;
- детские группы (например, скауты);
- клубы отдыха, такие как спортклубы, клубы путешествий;
- группы самосовершенствования (например, кулинарного мастерства);
- службы коммунальных услуг.

Организации и предприятия.

Если Вы контактируете с организациями и предприятиями, некоторыми их категориями, полезными для Вас, могут быть:

- организации, от которых Вы узнаете о покупателях;
- церкви;
- рабочие организации;
- расположенные по соседству магазины;
- различные учреждения;
- благотворительные ассоциации;
- печатники и наборщики типографий;
- малые предприятия;
- спортивные и оздоровительные клубы;
- специалисты, занимающиеся частной практикой;

- компании по недвижимому имуществу и страхованию;
- учреждения здравоохранения, образования и социальные институты;
- специальные магазины (лавки, магазины по продаже предметов для путешествий, спорттовары, фотомагазины, магазины вычислительной техники).
- и так далее" (6).

Что касается ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ К ВИЗИТУ, то разумеется, "коммивояжер должен как можно больше узнать и о компании - потенциальном клиенте (ее нуждах и потребностях, круге лиц, задействованных в принятии решений о закупках), и о самих покупателях (о чертах их характера и стиле покупательского поведения).

"Потенциальные клиенты не всегда представляют собой то, чем они кажутся с первого взгляда. То основное, что требуется от потенциального клиента его потребность в вашей продукции - ни в коей степени еще не является его единственной потребностью. Ваша продукция может дать ему возможность зарабатывать или сохранять деньги. Или помочь ему делать его работу лучше, быстрее и с меньшими усилиями. Она может удовлетворить его потребности в удобствах, общественном реноме или любые другие потребности. Но независимо от того, насколько ему все это нужно, он должен обладать покупательной способностью прежде, чем станет вашим клиентом. Поэтому намечающийся потенциальный клиент должен: иметь ясно выраженную потребность в продукции; иметь право на покупку продукции; иметь возможность заплатить за продукцию. После того, как эти факты установлены, сила его желания купить будет всецело зависеть от искусства торгового агента. До тех пор, пока эти факты не установлены, время, потраченное торговым агентом на такового "потенциального клиента", будет в лучшем случае потрачено впустую" (5).

РОЛЬ ИМЕНИ.

"Они уже слышали это слово в одной почтенной семье из Чикаго. И там о "pervatsch'e" были даны прекрасные референции. В устах разомлевших туристов грубое слово "первач" звучало нежно и заманчиво."

Да, имена имеют вес.

"Все начинается с визита, во время которого делается предложение о поставках продукции. У меня в жизни не было случая, когда бы мне оказали нелюбезный прием. Прежде чем нанести кому-либо визит в первый раз, я забочусь о том, чтобы меня предварительно познакомили с этим человеком.

Классическая дилемма всякого торгового агента прекрасно выражена в одном рекламном рисунке, опубликованном сорок лет назад издательством "Макгроу-Хилл", - для чего, как бы вы думали? - чтобы дать толчок рекламному делу. На рисунке мы видим угрюмого иссохшего типа, над глазами у которого зеленый козырек для защиты от яркого света; он сидит за старомодным бюро со свертывающимся убирающимся верхом, уставившись на читателя, который выступает в роли торгового агента. Непокладистый клиент говорит:

* Я вас не знаю.

* Я не знаю вашу фирму.

* Я не знаю, чем занимается ваша фирма.

- * Я не знаю клиентов вашей фирмы.
- * Я не знаю вашу продукцию.
- * Я не знаю, какая репутация у вашей фирмы.
- * Итак, что вы хотели бы мне продать?"

Если вы представляете крупную корпорацию типа Ай-Би-Эм, то вашу задачу частично облегчают рекламные материалы фирмы, проводимая ею организация сбыта, а также ее программа воздействия на общественное мнение. Солидная репутация, которой пользуется Ай-Би-Эм, – это чрезвычайно влиятельный, хотя и молчаливый партнер торгового агента при каждом деловом визите.

Вы не работаете для Ай-Би-Эм? Тогда вам придется обеспечить себе доступ к клиенту другим эффективным путем. Лучший способ – получить рекомендация от кого-либо из ваших постоянных клиентов, хорошо знакомого с тем, кому вы хотите нанести визит" (1).

"Сделали ли вы уже себе имя? Сколько доверия, сколько умения, сколько престижа излучает ваше имя на других? Человек, который еще не сделал себе имени, может быть и хорошим, и умным, однако в глазах окружающих он ничто и поэтому не может влиять на других. Мир доверяет имени. Какое позитивное внушение исходит, например, от названия автомобиля "мерседес"! Это имя излучает надежность и качество, дает тысячам сотрудников этой фирмы благосостояние и социальную защищенность.

В компании вы встречаете незнакомых людей. Их представят вам. Чем тише и неотчетливее называет свое имя человек, тем, значит, больше у него комплекс неполноценности. Люди, которым не нравится их собственное имя, не любят самих себя. Имя человека является его важнейшим достоянием. В жизни мы можем многое потерять и обрести, однако наш имя всегда с нами. Несомненно, вы обладаете достаточным мужеством всегда ясно и четко произносить свое имя, конечно, окружающие без труда могут разобрать вашу разборчивую подпись, ведь вы же не хотите прятаться, совсем наоборот, вы хотите показать свои сильные стороны. 90 % окружающих нас людей ежедневно грешат против этого закона внушения по телефону. Наверняка вы здесь тоже отличаетесь от общей массы и можете произнести свое имя ясно, отчетливо и понятно.

Мы преуспеваем в жизни, только если правильно обходимся сами с собой и с другими людьми. Важнейшим словом является имя человека. Ни на какое другое слово он не реагирует так чутко, как на свое собственное имя. Осознание этого очень важно при обхождении с людьми. Основой вашего успеха является дружелюбие, гармония и доверие. Способность создавать приятную, доверительную атмосферу начинается с умения правильно обращаться к собеседнику.

Потому-то так невероятно важна память на имена. Обратите внимание, как вы разговариваете с людьми. Используйте в разговоре местоимения ВЫ, ТЫ, МЫ или имя собеседника. Смертным грехом будет, если вы забудете имя человека, с которым уже встречались. По этому признаку человек сразу бессознательно отмечает, что интерес к его персоне не слишком велик. Каждый болезненно воспринимает, если забывают его имя. Память на имена очень важна. Ее можно тренировать. Правильно произнося имя человека, мы задеваем самые сокровенные струны его души. Поэтому внимательно относитесь к именам других людей" (3).

МОТИВЫ КЛИЕНТА.

"Взывайте к активной потребности в товаре. Еще одним методом стимулирования у покупателей желания купить Ваш товар является воздействие на потребности человека. Можно выделить пять следующих активных потребностей" (6).

Потребности в самоутверждении (саморазвитие и самореализация).

Потребности в уважении (самоуважение, признание, статус).

Социальные потребности (чувство духовной близости, любовь).

Потребности самосохранения (безопасность, защищенность).

Физиологические потребности (голод, жажда).

Человек будет стремиться удовлетворить в первую очередь самые важные потребности. Как только ему удастся удовлетворить какую-то важную потребность, она на время перестанет быть движущим мотивом. Одновременно появляется побуждение к удовлетворению следующей по важности потребности.

Например, голодающего человека не интересуют ни события, происходящие в мире искусств, ни то, как на него смотрят и в какой мере уважают окружающие, ни то, чистым ли воздухом он дышит. Но по мере удовлетворения очередной наиболее важной потребности на первый план выходит следующая за ней" (2).

Существуют и другие классификации человеческих ценностей.

"ФИЗИЧЕСКИЕ ЦЕННОСТИ. Ремесленная деятельность. Комфорт. Занятия спортом. Богатство. Внешний вид. Здоровье. Отпуск. Условия работы. Сила. Проявление активности. Путешествия. Привлекательность. Финансовая безопасность.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ. Ответственность. Эмоциональное постоянство. Престиж. Состязательность. Религия. Безопасность. Доверие. Интимные отношения. Любовь. Дружелюбие. Страсть. Открытость. Отдача. Помощь.

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ. Обучение. Творчество. Мудрость. Сложность. Принятие решений. Умение абстрагироваться. Независимость. Совершенствование. Плановость. Чтение. Общение. Разум. Точность" (12).

Могут быть и иные классификации.

МОТИВ ЭКОНОМИИ.

"- Кому астроблябю? Дешево продается астроблябля! Для делегаций и женотделов скидка. Сама меряет, было бы что мерить."

МОТИВ СЛЕДОВАНИЯ МОДЕ.

"- Вы знаете, сейчас в Европе и в лучших домах Филадельфии возобновили старинную моду - разливать чай через ситечко. Необычайно эффектно и очень элегантно.

Эллочка насторожилась.

- Ко мне как раз знакомый дипломат приехал из Вены и привез в подарок.

Забавная вещь.

- Должно быть, знаменито, - заинтересовалась Эллочка.

- Давайте обменяемся. Вы мне - стул, а я вам - ситечко."

МОТИВ ГАСТРОНОМИЧЕСКИЙ.

"- Сейчас же вам продиктую, то есть сейчас же по получении денег. Какой угодно: картофельный, пшеничный, абрикосовый, ячменный, из тутовых ягод, из гречневой каши. Даже из обыкновенной табуретки можно гнать самогон. Некоторые любят табуретовку. А то можно простую кишмишевку или сливянку. Одним словом – любой из полутораста самогонов, рецепты которых мне известны."

КОМПЛЕКС МОТИВОВ.

"- Васюкинцы денег платить не будут. Они будут их по-лу-чать! На турнир съедутся любители шахмат всего мира. Сотни тысяч людей, богато обеспеченных людей, будут стремиться в Васюки. Следовательно, НКПС построит железнодорожную магистраль Москва-Васюки. Это – раз. Два – это гостиницы и небоскребы для размещения гостей. Три – поднятие сельского хозяйства в радиусе на тысячу километров..."

Ослепительные перспективы развернулись перед васюкинскими любителями. Пределы комнаты расширились... Уже небо запылало от светящихся реклам..."

ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТОМ.

"Отличительной чертой хорошего торговца является то, что его клиент вообще не относится к нему как к торговцу, а считает его своим доверенным и незаменимым консультантом, еще одним своим сотрудником, услуги которого, к счастью, не он оплачивает" (1).

Главное – почувствовать человека.

"Остап сразу понял, как вести себя в светском обществе. Он закрыл глаза и сделал шаг назад.

- Прекрасный мех! – воскликнул он.

- Шутите! – сказала Эллочка нежно. – Это мексиканский тушкан.

- Быть этого не может. Вас обманули. Вам дали гораздо лучший мех. Это шанхайские барсы. Ну да! Барсы! Я знаю их по оттенку. Видите, как мех играет на солнце!.. Изумруд! Изумруд!

Эллочка сама красила мексиканского тушкана зеленой акварелью, и потому похвала утреннего посетителя была ей особенно приятна."

Совет "почувствуйте человека" следует понимать и как "оцените его".

"В кабинете председателя арбатовского исполкома кроме обычного письменного стола прижились два пуфика, обитых полопавшимся розовым шелком, полосатая козетка, атласный экран с Фузи-Ямой и вишней в цвету и зеркальный шкаф грубой рыночной работы.

"А шкафчик-то типа "Гей, славяне!", – подумал посетитель. – Тут много не возьмешь. Нет, это не Рио-де-Жанейро".

Рекомендации о том, как войти к человеку в доверие, можно отыскать повсюду. Вот что советует, например известный писатель-маринист.

"Не упускай из виду задачу, ведущую книгу к успеху. Я имею ввиду именно задачу влюбить в себя читателя. И так как большинство читателей любит животных, когда читает о них в книгах, а не тогда, когда их надо водить к ветеринару или мыть; и так как в поездке по земле, воде и даже по воздуху еще не миновать встреч со зверями, рыбами, птицами, защищай фауну и флору – это модная и беспроегрешная тема. В путевые заметки полезно всадить все, что ты накопил за жизнь в наблюдениях за кошками, как за наиболее распространенными и доступными для наблюдения животными. Здесь не скупись, не оставляй ничего про запас: выпотроши себя, выверни наизнанку родственников, вытряси знакомых" (17).

Говорите с клиентом на общечеловеческие темы. В данном случае под "общечеловеческими" лучше подразумевать темы, близкие клиенту.

"- Я вам сочувствую! - воскликнул Остап. - Мне самому часто снятся сны.

- А что вам снится?

- Разное.

- А какое всё-таки? - настаивал старик.

- Ну, разное. Позавчера мне, например, снились похороны микадо, а вчера - юбилей Сушевой пожарной части.

- Боже! - произнес старик. - Какой вы счастливый человек! А не снился ли вам приезд государя-императора в город Кострому?

- Как же. Было такое сновидение. Позвольте, когда же это?.. Ну да, третьего февраля сего года.

- Ах ты господи! - заволновался старик. - Что ж это мы здесь стоим? Милости просим ко мне."

Предпочтительно говорить языком клиента.

"- Пуэр, соцер, веспер, генер, либер, мизер, аспер, тенер.

Эти латинские исключения, зазубренные Остапом в третьем классе частной гимназии Илиади и до сих пор бессмысленно сидевшие в его голове, произвели на Козлевича магнетическое действие. Душа его присоединилась к телу, и в результате этого объединения шофер робко двинулся вперед."

Избегайте профессиональной тематики, она может повредить вашему светлону, в лучшем смысле этого слова, дилетантизму. Это не всегда легко - свести беседу к кошкам, особенно, если вы торгуете, например, подержанными паровыми мельницами. Но некоторые группы товаров прямо-таки располагают к задушевной беседе. Например - парфюмерия, рассказ о торговле которой следует ниже.

Тем не менее бывают случаи, когда именно узкопрофессиональная терминология и слэнг создает в беседе атмосферу, которая буквально околдовывает клиента. Наиболее пленительны термины, которыми может жонглировать рекламный агент: издательские - полоса, кегль, гарнитура; журналистские - жанр, эссе, интервью с экспертом; особенно рекламистские - басорама, брендбауэр, баннер, блик-фанг, клип, бродсайд, фолдер, концепт и т.д. Если не переборщить, то лишь с помощью нескольких слов можно погрузить человека в ваш колдовской мир рекламы и сделать заказ неизбежным...

Тем более уместно внимание к языку клиента.

Готовясь к переговорам, постарайтесь побольше узнать о лексиконе клиента.

"Для начала разузнайте о самом существенном - о его бизнесе. Как получить эти сведения? Просмотрите литературу по данной отрасли. Это может иметь исключительное значение: упростятся переговоры, оппонента будет легче убедить. Кроме того, найдя материалы о работе оппонента, вы будете знать, что сейчас важно для него, и, следовательно, будете знать, на чем сконцентрировать свои усилия. Фактически вы пройдете вводный курс-минимум по бизнесу своего оппонента. То, что вы знаете специфику этого бизнеса, станет для оппонента сюрпризом, и это принесет вам пользу.

Во время встречи никто не сможет определить основательность ваших знаний. Продемонстрировав жаргон, специальную лексику, вы создадите впечатление, что имеете какое-то отношение к его бизнесу. Жаргон, используемый не часто, но к месту, не только укрепляет вашу позицию в глазах оппонента, но и вам самому дает ощущение владения информацией, благодаря чему у вас крепнет уверенность в своих силах" (36).

"ВИЗИТЫ КОММИВОЯЖЕРОВ ФИРМЫ "ЭЙВОН".

Когда губная помада превращается в нечто большее, чем просто краска для губ? Тогда, когда у вас в гостиной сидит женщина-коммивояжер фирмы "Эйвон" и продает вам эту помаду. Фирма "Эйвон", крупнейший в мире продавец косметики, знает, что, покупая помаду, потребительница покупает нечто большее, чем краску для губ. Вне всякого сомнения, залогом успеха фирмы "Эйвон" является высококачественный товар. Однако почему покупают именно "Эйвон", а не косметику фирмы "Ревлон", которая тоже предлагает высококачественные товары?

Одна из причин кроется в женщинах-коммивояжерах фирмы "Эйвон". "Дамы Эйвон", как их называют, несут с собой множество выгод для покупательниц. Визит женщины-коммивояжера на дом – это и удобство, и отвлечение от домашних будней, и беседа, и проявление внимания к личности хозяйки, и полезные советы, как выглядеть красивее, и даже установление дружеских отношений. Товары фирмы "Эйвон" как бы включают в себя все эти составляющие. И такого предложения не делает больше никто из основных производителей косметики. Фирма "Эйвон" организует сбыт своих товаров с помощью целой армии из 630 тысяч (!) женщин-коммивояжеров, которые регулярно посещают 85 миллионов (!) домохозяйств в Соединенных Штатах и 17 других странах мира. Большинство коммивояжеров – замужние женщины, подрабатывающие неполный рабочий день для пополнения доходов семей, обеспечиваемых мужьями. Они продают товары фирмы таким же, как они, домохозяйкам, чьи нужды хорошо понимают. Основными клиентами фирмы "Эйвон" являются жительницы пригородов из семей со средним уровнем доходов.

Фирма поддерживает высокий моральный дух своих продавщиц, обучая их искусству торговли, проводя семинары-совещания с демонстрацией новых товаров и применяя систему поощрения в виде наград и устройства конкурсов.

Типичная "дама Эйвон" работает 15 часов в неделю и зарабатывает, если не считать последующих вычетов, около 1.400 \$ в год при объеме продаж порядка 3.500 \$. Она получает комиссию от 25 % до 40 % суммы продаж плюс твердое вознаграждение в 7,5 \$ за каждого привлеченного ею нового коммивояжера. Текучесть торгового персонала велика, поскольку многие "дамы Эйвон" работают лишь до тех пор, пока не накопят сумму, необходимую ей для совершения какой-либо крупной покупки.

Если потребительница говорит, что пользуется губной помадой "Ревлон", "дама Эйвон" может предложить и продать что-то из ювелирных изделий или предметов хозяйственного обихода. Мощным стимулом к совершению покупки служит гарантия фирмы "Эйвон" вернуть деньги, если покупательница не будет удовлетворена приобретенным товаром.

Фирма "Эйвон" снабжает своих продавщиц прекрасно изданным красочным каталогом, в котором клиентка может внимательно ознакомиться с информацией о нескольких сотнях товаров" (2).

О НАБЛЮДЕНИЯХ И НАБЛЮДАТЕЛЬНОСТИ.

Наблюдательный читатель заметил, что многие агентские дела требуют изрядной наблюдательности. Как по отношению к людям, так и по отношению к окружающим их вещам.

"Предположим, для примера, что предстоит встреча в офисе фирмы вашего оппонента. Вы многое можете узнать сразу же, как только вошли. Уже размеры, расположение кабинета, его отделка расскажут вам о положении этого сотрудника в учреждении. И это поможет вам в дальнейшем определить необходимость тех или иных действий. Если, например, "кабинет" вашего оппонента – стол в большом помещении среди множества других столов, значит, этот человек лишь один из

многих, выполняющих одинаковые или сходные функции. И если появится необходимость "дойти до начальства" или обратиться к служащему более высокого ранга, у вас проблем не будет – над ним почти вся иерархическая лестница.

Но если пришлось пройти сквозь строй секретарей, прежде чем вы попали в личный кабинет где-нибудь в углу лучшего этажа здания, – знайте: над этим человеком скорее всего никакого начальства нет. И, поскольку перед вами босс, возможности маневра ограничены.

Помимо размеров, расположения и отделки кабинета, при внимательном наблюдении можно выяснить еще много чего.

Все мы любим выставлять напоказ свою индивидуальность. Картины, сувениры, буклеты и брелка много могут рассказать о жизни, интересах, хобби и пристрастиях человека. Рассматривая все эти вещи у него в кабинете, вы имеете возможность проникнуть во внутренний мир этого человека, он же лишен такой возможности. Вы сами выбираете, что рассказать ему о себе, зато обстановка его кабинета расскажет вам о многом. Будьте наблюдательны, используйте то, что вам открылось.

Важно найти "ключ" к человеку – он откроется и контакт упростится.

В каждом офисе "ключи" есть, стоит лишь поискать. Они могут дать тему разговора, интересную для обеих сторон. На них можно отвлечь внимание в случае необходимости. Если обнаружится, что стороны имеют точки соприкосновения, общий интерес, то, возможно, что система аргументации примет иную направленность. Конечно, стороны не должны быть разобщены и противопоставлены до такой степени, что в любой момент может вспыхнуть схватка.

Личные вещи в офисах всегда дают много тем для разговоров – ищите их. Это могут быть семейные фотографии с детьми того же возраста, что и ваши, фотографии, сделанные во время отпуска и запечатлевшие знакомые вам места, спортивные трофеи, призы – любая вещь. В каждом офисе, на каждом рабочем столе есть такие "ключи". Ищите, а самое главное – используйте их" (36).

Но имейте в виду – если вам все-таки не удастся обнаружить в офисе, на столе, в одежде оппонента ни одного "ключа", то этот факт сам по себе – тоже "ключ".

"ЗАМЕЧАЙТЕ ОСОБЕННОСТИ ЛЮДЕЙ.

Несмотря на то, что существует много различных классификационных систем типов личности, я предпочитаю объединять их в следующие четыре вида.

Человек, готовый взять на себя ответственность – обладает сильно развитой способностью воспринимать информацию. Является лидером, напористый, агрессивный, прямой, организованный, интересующийся широким кругом проблем и тенденций. Предпочитает, чтобы другие люди тоже были прямыми, говорили непосредственно о деле, в беседе следовали ему и поддерживали его идеи и планы.

Аналитик-исследователь – обладает хорошо развитым визуальным восприятием и любит рассматривать подробности, изложенные в упорядоченном виде. Холодный, спокойный, беспристрастный, независимый, любопытный. Любит, чтобы другие говорили ясно, были организованными и обрисовывали картину ситуации полностью. Благосклонен к лицам, обладающим аналитическим складом ума.

Общественный человек – тяготеет к сенсациям и реагирует на всё эмоционально и выразительно. Чувствителен, поддается постороннему влиянию, "тонет" в деталях. Знает людей и откликается на их нужды. Желает, чтобы все события протекали гладко. Часто является последователем и помощником. Предпочитает, чтобы другие также работали над деталями. Любит, чтобы другие были обходительными в обращении и отзывчивыми.

Добросовестный плановик – всегда смотрит вперед и любит предвидеть, как будут развиваться события в будущем. Чувствителен, быстро схватывает знания. Организованный, часто критикует, высказывает суждения, любит формулировать свою точку зрения, справедливый. Обладает развитым чувством в отношении того, что будет происходить и как обернутся дела. Предпочитает, чтобы другие были приветливыми, восприимчивыми к его идеям. Предпочитает людей организованных, самоуверенных и внушающих доверие.

Важные данные для правильной организации наблюдения в ситуациях общения представлены в новом психологическом направлении – нейролингвистическом программировании. По мнению авторов этого направления, у различных людей информация, получаемая из внешнего и внутреннего мира, может быть представлена визуально, аудиально или кинетически. Так, у одних в речи преобладают слова, характеризующие визуальную сторону переживаемого, у других – кинетическую, у третьих – аудиальную. Это означает, что для одного человека мир – это, прежде всего, то, что он может увидеть, для второго – определенное эмоциональное настроение, а мир третьего наполнен звуками. Характеристики таких людей весьма отличаются, и если у каждого из них развита только одна из названных систем, то общение между ними напоминает разговор на разных языках. Хотя сами они и не подозревают об этом. Правда, в жизни "чистые" типы встречаются редко и поэтому взаимопонимание между людьми в большей или меньшей степени эффективности все же всегда возможно.

Для того, чтобы степень такой эффективности была оптимальной, необходимо четко представлять, к какой из систем принадлежит ваш собеседник. Ведущая информационная система распознается по предикатам, то есть по словам, описывающим тот или иной процесс. Умение слышать предикаты собеседника и пользоваться всеми их модальностями поможет войти во внутренний мир человека. Предикаты различных модальностей могут выглядеть следующим образом:

визуальные – видеть, яркий, туманный, отчетливо, расплывчатый, мелькать, темный, ясный, ракурс, перспектива и т.д.;

аудиальные – слышать, звучать, громкий, тихий, звенеть, скрипеть, кричать, скрежетать и т.д.;

кинетические – чувствовать, притрагиваться, теплый, гладкий, мягкий, орудовать, хватать, тугой, тяжелый и т.д.

Однако не все в субъективном опыте человека им самим осознается. Компетентный наблюдатель, как правило, получает ответ на свой вопрос раньше, чем он прозвучит. Самый простой способ достижения этого – наблюдать движение глаз, когда человек о чем-либо думает. Например, движение глаз вверх означает то, что извлекаются визуальные образы. В случае визуальной и аудиальной систем можно понять, воспринимает ли человек что-либо, что он уже видел или слышал, или строит новый образ; представляет ли он себя в данный момент внутри ситуации, о которой думает, или находится как бы со стороны, снаружи. В первом случае его взгляд направлен вверх и вправо (с точки зрения наблюдателя), а во втором – вверх и влево.

Зная особенности субъективного восприятия человеком внешнего мира, компетентный коммуникатор может не только проникнуть в некоторые тайны его личности, но и построить свое взаимодействие с ним на понятном и доступном ему языке (то есть общаться в рамках информационной системы собеседника)" (25).

Интерес к типизации и поиску, узнаванию выделенных типов вечен. Вот что писал, к примеру, автор тысяч прозаических типажей: "Общество создает из человека, соответственно среде, где он действует, столько же разнообразных видов, сколько их существует в животном мире. Различие между солдатом, рабочим, чиновником, адвокатом, бездельником, ученым, государственным деятелем, торговцем, моряком, поэтом, бедняком, священником так же значительно, хотя и труднее уловимо, как и то, что отличает друг от друга волка, льва, осла, ворона, акулу, тюленя, овцу и т.д. Стало быть, существуют и всегда будут существовать виды в человеческом обществе так же,

как и виды животного царства" (Оноре Бальзак).

Важным признаком для идентификации типа клиента являются его принадлежность к тому или иному классу.

"Общественным классам присуще несколько характеристик: 1) лица, принадлежащие к одному и тому же классу, склонны вести себя почти одинаково; 2) в зависимости от принадлежности к тому или иному классу люди занимают более высокое или более низкое положение в обществе; 3) общественный класс определяется не на основе какой-то одной переменной, а на основе занятий, доходов, богатства, образования, ценностной ориентации и тому подобных характеристик принадлежащих к нему лиц; 4) индивиды могут переходить в более высокий класс или опускаться в один из нижних.

Социологи выделяют в Соединенных Штатах шесть общественных классов.

ВЫСШИЙ ВЫСШИЙ КЛАСС (менее 1 % населения). Элита общества, происходящая из именитых семей и живущая на наследуемое богатство. Жертвуют деньги на благотворительные цели, владеют более чем одним домом, посылают детей в частные школы, не привыкли выставлять своё богатство напоказ. Служат референтной группой для остальных классов. Рынок драгоценностей, антиквариата, домов, услуг по организации отдыха и путешествий.

НИЗШИЙ ВЫСШИЙ КЛАСС (около 2 %). Лица свободных профессий или бизнесмены, получающие высокие доходы в силу своих исключительных способностей. Активны в общественных и гражданских делах, жаждут признания своего социального положения и демонстративно тратят. Стремятся перейти в высший высший класс. Рынок дорогих домов, яхт, плавательных бассейнов, автомобилей.

ВЫСШИЙ СРЕДНИЙ КЛАСС (12 %). Делающие карьеру лица свободных профессий, управляющие, бизнесмены. Проявляют заботу об образовании, духовной жизни, культуре и гражданских делах. Рынок хороших домов, мебели, одежды и бытовых приборов.

НИЗШИЙ СРЕДНИЙ КЛАСС (30 %). Служащие, мелкие предприниматели, "рабочая аристократия" (водопроводчики, средний инженерно-технический состав заводов). Озабочены соблюдением норм и правил культуры, созданием себе ореола респектабельности. Рынок товаров типа "сделай сам", хозяйственных принадлежностей, одежды строгого стиля.

ВЫСШИЙ НИЗШИЙ КЛАСС (35 %). Мелкие служащие, квалифицированные и полуквалифицированные рабочие. Озабочены проблемами четкого разделения ролей полов, укреплением своего положения в обществе. Рынок спортивных товаров, пива, товаров для домашнего хозяйства.

НИЗШИЙ НИЗШИЙ КЛАСС (20 %). Неквалифицированные рабочие, лица, живущие на пособия. Рынок пищевых продуктов, телевизоров, подержанных автомобилей" (2).

"ИЗУЧИТЕ СВОЕГО ПОКУПАТЕЛЯ.

Вы должны хорошо знать два важных аспекта процесса сбыта и постоянно помнить о них в своей деятельности.

1. Вы предлагаете не просто свой товар или услугу, а предлагаете самого себя, свое имя. Поэтому Вам необходимо установить взаимопонимание с покупателями, чтобы они хотели приобретать Ваши товары или услуги.

2. Вы предлагаете свой товар или услугу не просто покупателю, а прежде всего конкретному человеку, который имеет особые потребности, желания и намерения. Поэтому всякий раз "подгоняйте" свое предложение под такого конкретного человека" (6).

Будьте психиатром.

"- Я не хирург, - заметил Остап. - Я невропатолог, я психиатр. Я изучаю души своих пациентов".

"Беатриса и Сидни Уэбб делили всех своих друзей на категории А и Б: в А заносились аристократы, анархистские и артистические натуры; группа Б выглядела более надежно - буржуа, бюрократы и благодетели. Такое разделение человечества наблюдается, по сути, с самого раннего периода человеческой истории. У иудеев были свои фарисеи и саддукеи, у китайцев - даосисты и конфуцианцы. Возьмем Византию, там синие противостояли зеленым, а вели их за собой соответственно землевладельцы и торговцы. Что касается Великобритании и Соединенных Штатов, "кавалеры" и "круглоголовые", то бишь роялисты и пуритане, пересекли Атлантический океан и славно повоевали друг с другом в Гражданской войне США.

В общем и целом традиции группы А основаны на любви к природе и животным, ее представители хранят верность и отдают предпочтение ритуалам, цвету, танцам, музыке и спорту. В основе традиций группы Б - бизнес и промышленность, ее представители хранят верность городским институциям и сектантским группировкам, а предпочтение отдают экономии, порядку, трезвости, накоплениям и молитвам. Когда автобусу преграждает путь процессия со сворой гончих и всадниками, пассажиры обычно выдают свою принадлежность к той или иной группе следующими возгласами: А - "Смотрите, это же принцесса!" или Б - "Какого дьявола мы здесь встали?".

Известно, что в реальной жизни нет людей, которые, будучи в здравом уме, являют собой группы только А или Б. Если когда-то в обеих группах и существовали оголтелые экстремисты, мы впитали в себя черты и тех, и других. В каждом из нас не без труда, но уважается эпикуреец и стоик, "кавалер" и "круглоголовый", тори и виг, моралист и повеса. Но при всем этом каждый из нас так или иначе оказывается в каком-то одном лагере и со временем пускает в его почве все более глубокие корни.

Фундамент для категорий А и Б - не богатство или бедность, а разные установки. В группе А отдельно взятый человек или семья жаждут возвыситься в смысле статуса или чина, причем лестница для восхождения по традиции бывает военной. В группе Б отдельно взятый человек или семья жаждут возвыситься в смысле благочестия и богатства и лестница для восхождения по преимуществу бывает экономической.

Итак, линия между А и Б делит общество по вертикали, но уровень достигнутых успехов и неудач позволяет поделить его и по горизонтали. Тут людей можно сгруппировать в следующие блоки: Отчаявшиеся, Пассивные, Коллективно Активные, Честолюбивые и (наконец) Привилегированные. Эта градация в немалой степени зависит от дохода, но Коллективно Активные, жаждущие улучшить положение своей группы, едва ли беднее просто Честолюбивых, жаждущих улучшить собственное положение.

Коллективно Активные в группе А наиболее ярко представлены бухгалтерами и инспекторами, которые стремятся подчеркнуть значительность своей профессиональной ассоциации. Коллективно Активные в группе Б жаждут в свою очередь добиться повышения зарплаты котельщикам или портовым грузчикам. Пример честолюбия в личном плане - бухгалтер становится директором, котельщик становится членом парламента. Диаграмма, отражающая нашу социальную структуру, описанную выше, может походить на две лестницы, А и Б, они стоят рядышком и восходят от отчаяния к привилегиям.

Но надо отразить две другие взаимосвязанные тенденции, иначе картина будет неполной. Люди или семьи, взобравшиеся на самый верх по лестнице Б, очень часто обнаруживают запоздалый интерес к вершине лестницы А. Внук удачливого пуританина поступает на учебу в Итон и Тринити. И это - как ворчливо заметит дедушка со смертного одра - будет первым шагом к финансовому краху, который ввергнет следующее поколение в пучину отчаяния. А более позднее поколение, чтобы выбиться из рядов отчаявшихся, обязательно захочет переметнуться из группы А в группу Б.

Эффект этих двух тенденций (от Б к А наверху, от А к Б внизу) превращает эти две лестницы в круг. Снизу можно карабкаться наверх с любой стороны центральной разделительной линии. Начав жизненный путь разносчиком газет (Б), ловкий или везучий Х попадает в ряды привилегированных, став миллионером и главой почтового ведомства, а внук его перескакивает в (А) и идет служить в гвардейскую бригаду. От рядового солдата (А) отважному и энергичному У удается дослужиться до привилегированных подполковничьих погон (А).

Следует, впрочем, заметить, что в основном движение протекает по часовой стрелке. Очевидно также, что восходящие по стороне А движутся быстрее, если тяготеют к левому полукругу, как бы задевая по касательной сторону общества, отмеченную буквой Б. Скажем, выслужившийся из рядовых полковник играет на бирже или берет в жены дочку банкира; скорее всего, он сделает и то, и другое. В полукруге Б более осторожный бизнесмен обязательно будет держаться правее, ибо настроен на переход в зону А. Потому и продвижение его будет не столь стремительным, и не достигнет ему тех высот, каких достигнет его соперник, безоговорочно взявший влево. Наиболее динамичны, вне сомнения, те слои общества, в которых честолюбие и сумасбродство зашвыривает людей на периферию, поближе к линии окружности.

Отмечаем далее: без крахов и экстремальных ситуаций движение вообще бы прекратилось. Если бы дворяне не проигрывались в пух и прах, в среде привилегированных группы А не нашлось бы места для честолюбцев группы А или для привилегированных группы Б. На аристократа обрушилась катастрофа, ввергла его детей в пучины бедности – вот необходимое условие для чьего-то успеха, необходимый трамплин для будущего прыжка его собственных отпрысков" (14).

"Особого внимания заслуживает типология человека немецкого психопатолога Э.Кречмера, который, как и мыслители прошлого, был убежден, что люди с определенным типом телосложения имеют определенные психические особенности. Им была разработана следующая типология телосложения.

АСТЕНИК (от греч. – слабый) – отличается слабым ростом "в толщину" при большем росте "в длину"; худой, тонкий, с бедной соками и кровью кожей, узкими плечами, длинной и плоской грудной клетки. Имеет хрупкое телосложение, высокий рост, вытянутое лицо, длинный тонкий нос. Нижние конечности длинные и худые. Астенические женщины напоминают астеников-мужчин, но они не только худощавы, но и малорослы. Бросается в глаза их преждевременное старение.

ПИКНИК (от греч. – толстый, плотный) – среднего или малого роста, с богатой жировой тканью, расплывшимся туловищем, круглой головой на короткой шее, с мелким широким лицом. Обнаруживает тенденцию к ожирению.

АТЛЕТИК (от греч. – борьба, схватка) – имеет хорошую мускулатуру, крепкое телосложение, высокий или средний рост, широкий плечевой пояс и узкие бедра, выпуклые лицевые кости.

Кроме названных типов Э.Кречмер выделял еще диспластический тип, характеризующийся бесформенным строением и различными деформациями телосложения.

Астеник, по Э.Кречмеру характеризуется замкнутостью, склонностью к колебаниям эмоций – от раздражения до сухости, упрямством, малоподатливостью к изменению установок и взглядов. С трудом приспосабливается к окружению, склонен к абстракции. При расстройстве психики обнаруживает предрасположенность к шизофрении.

Эмоции пикника колеблются между радостью и печалью, пикник легко контактирует с окружением, реалистичен во взглядах. При нарушении психики склонен к маниакально-депрессивному психозу.

Атлетик спокойный, маловпечатлительный, характеризуется сдержанностью жестов и мимики. Отличается невысокой гибкостью мышления, трудно приспосабливается к перемене обстановки, мелочен. Склонен к эпилепсии.

Соотношение типов телосложения с описанием характерных для них свойств можно представить в таком виде:

ПИКНИК	АТЛЕТИК	АСТЕНИК
Расслаблены в осанке и движениях.	Уверены в осанке и движениях.	Заторможены в осанке, скованы в осанке.
Любят комфорт.	Склонны к физической деятельности.	Чрезмерная физиологическая реактивность.
Замедленная реакция.	Энергичны.	Повышенная скорость реакции.
Пристрастны к еде.	Ощущают потребность в движениях и получают удовольствие от них.	Склонны к уединению
Социализация пищевой потребности.	Потребность в доминировании.	Склонны к рассуждениям, Исключительно внимательны.
Удовольствие от пищеварения.	Склонность к риску и игре случая.	Скрытны в чувствах, эмоционально заторможены.
Любят компании, дружеские излияния.	Решительные манеры.	Самоконтролируют мимику.
Склонны к общественной жизни (социофилия).	Храбры.	Страх перед общественными контактами (социофобия).
Приветливы.	Очень агрессивны.	Заторможены в общении.
Жаждут любви и одобрения окружающих.	Психологически нечувствительны.	Избегают стандартных действий.
Ориентируются на других людей.	Боязнь закрытых помещений.	Боязнь открытого пространства.
Эмоциональная ровность.	Отсутствие сострадания.	Непредсказуемы.
Терпимы.	Громкий голос.	Тихий голос.
Безмятежная удовлетворенность.	Спартанское безразличие к боли.	Чрезмерно чувствительны к боли.
Хороший сон.	Шумное поведение.	Недостаточный сон, хроническая усталость.
Нет взрывных эмоций, поступков.	Имеет внешний вид, соответствующий более пожилому возрасту.	Обладает юношеской живостью, субъективным мышлением.
Легки в обращении и выражении чувств (экстраверты).	Объективное и широкое мышление, направленное вовне (экстраверты).	Концентрированное, скрытое и субъективное мышление (интроверты).
Общительны и расслаблены в опьянении.	В опьянении агрессивны и самодовольны.	Устойчивы к действию алкоголя и других депрессантов.

В тяжелую минуту
тянутся к людям.

В тяжелую минуту
склонны действовать.

В тяжелую минуту склонны к
уединению.

Ориентированы на
детей и семью.

Ориентированы на
юношеские занятия и
цели.

Ориентация на пожилой возраст.

Кроме конституции, высокой степенью информативности обладает язык рук и жестов. По утверждению А.Брассера, записавшего в течение 25 лет около 25 миллионов свидетельских показаний, главным показателем правдивости свидетеля являются глаза и руки. "Говорить человек может что угодно. А вот глаза и руки его обязательно выдадут. Руки ничего не могут скрыть и расскажут гораздо больше, чем глаз", - считает Брассер.

Вместе с тем язык жестов помимо индивидуальности имеет и общие особенности, зависящие от национальной принадлежности, возраста и пола человека, уровня его культуры и других признаков. Например, английский психолог М.Арджайл, изучавший язык жестов, установил, что в среднем на протяжении часового разговора финн использует жестикуляцию один раз, итальянец - 80, француз - 120, а мексиканец - 180 раз.

А.Штангль в своих работах приводит множество жестов, в особенности рук и кисти, "чтение" которых позволяет лучше понимать собеседника. Рассмотрим некоторые из этих жестов и их интерпретацию.

1. Вяло свисающие вдоль тела руки - пассивность, отсутствие готовности к действию, недостаток воли.
2. Скрещенные на груди руки - защитная реакция, изоляция, выжидание.
3. Руки заложены за спину - отсутствие готовности к действию, скрывание смущения, робости, затруднительного положения.
4. Открытая ладонь обращена вверх - жест объяснения, убеждения, открытого представления, отдавания.
5. Одна или обе руки спрятаны в карманах - сокрытие трудностей, неуверенности, потеря непосредственности.
6. Рука сжимается в кулак - концентрация, овладение волнением, стремление к самоутверждению.
7. Потирание рук - человек находится во власти приятных, удовлетворяющих его мыслей.
8. Рука что-то берет или делает движение в том направлении - непосредственно телесное, материальное захватывание, часто признак жадного, слишком много думающего о материальном обладании человека.
9. Движения рук, закрывающие лицо или его часть - желание скрыть, спрятать, утаить свое состояние; задумчивость или затруднение.
10. Стирающие движения по лбу - стирание нехороших мыслей, плохих представлений или концентрация на размышлениях.
11. Раскрытая ладонь гладит что-нибудь приятное на ощупь (например, другую свою руку) - мягкий нрав, благодушное настроение.
12. Напряженно выпрямленный указательный палец - знак концентрации на внутреннем безотносительно к другим людям.
13. Прямой указательный палец кладется на край губ - чувство неуверенности, поиск причин, помощи.

14. Палец засунут в рот - наивность, удивление, состояние рассеянности, непонимания.

15. Палец касается глаз или ушей - знак некоторой неловкости, известная робость, поиск бегства.

16. Кончики указательного и большого пальцев соприкасаются, в то время как остальные, особенно мизинец, оттопырены - высокая степень внимания и концентрации, направленные на тончайшие детали.

17. Руки упираются в бедра - потребность в усилении и упрочении, демонстрация другим своей твердости и превосходства; вызов, бравада от наивной до злобной формы. Часто сверхкомпенсация скрываемого чувства слабости или смущения.

18. Руки поддерживают верхнюю часть туловища, опираясь на что-либо (например, о стол, спинку стула, низкую трибуну и т.д.) - стремление к духовной опоре или внутренняя неуверенность.

По наблюдению С.Данкела, некоторые спят, свесив одну или обе ноги с кровати, словно они собрались куда-то бежать. Такие люди и в жизни находятся постоянно в бегах.

Невербальная коммуникация как своеобразный язык чувств является таким же продуктом общественного развития, как и язык слов. К средствам невербальной коммуникации принадлежат жесты, мимика, интонация, паузы, поза и т.д., которые образуют знаковую систему, дополняющую и усиливающую, а иногда и заменяющую средства вербальной коммуникации (51).

Каждый жест человека - это как слово в языке. Читая жесты, мы осуществляем обратную связь, которая играет главную роль в целостном процессе взаимодействия, а жестовые группы - это важная составляющая обратной связи. "Бессловесная" обратная связь может предупредить о том, что нам нужно изменить поведение, сделать что-либо, чтобы достичь нужного нам результата в общении с аудиторией, производственной группой или конкретным собеседником.

Рассмотрим некоторые группы жестов, выражающие различные позиции человека в процессе общения.

* Жесты открытости. Среди них можно выделить следующие: раскрытые руки ладонями вверх (жест, связанный с искренностью и открытостью); пожимание плечами, сопровождающееся жестом раскрытых рук (обозначение открытой натуры); расстегивание пиджака (люди открытые и дружески к вам расположенные часто расстегивают или даже снимают пиджак в вашем присутствии). Например, когда дети гордятся своими достижениями, они открыто показывают руки, а когда они чувствуют свою вину или настороженно воспринимают ситуацию, то прячут руки либо в карманы, либо за спину. Специалисты также заметили, что когда деловые переговоры шли успешно, наблюдалась следующая жестовая группа: сидящие участники расстегивают пиджаки; распрямляют ноги, передвигаются на край стула ближе к столу, который отделяет их от собеседника.

* Жесты защиты (оборонительности). К этой группе относятся жесты, которыми мы реагируем на возможные угрозы, на конфликтные ситуации: руки, скрещенные на груди (используется для выражения обороны). Когда мы видим, что собеседник скрестил руки, мы должны пересмотреть то, что делаем или говорим, ибо партнер начинает уходить от обсуждения; руки, сжатые в кулаки, также указывают на защитную реакцию собеседника.

* Жесты оценки - жесты, имеющие отношение к задумчивости и мечтательности; жесты "рука у щеки" (глубокое погружение в раздумье); жесты критической оценки - подбородок опирается на ладонь, указательный палец вытягивается вдоль щеки, остальные пальцы - ниже рта (позиция "пождем - посмотрим");

человек сидит на краешке стула, локти на бедрах, руки свободно свисают (позиция "это замечательно!"); наклоненная голова (жест "внимательного слушания". Например, если у большинства слушателей в аудитории головы не наклонены – значит группа в целом не заинтересована излагаемым материалом); почесывание подбородка (жест "хорошо, давайте подумаем" – принятие решения); жесты с очками (протирание стекол, берут в рот дужки очков и т.п.) – это пауза для размышления, человек хочет получить время для обдумывания своего положения перед тем, как оказать более решительное сопротивление, требуя пояснений или ставя вопрос; расхаживание – жест, обозначающий попытку человека разрешить сложную проблему или принять трудное решение; пощипывание переносицы – этот жест, обычно сочетающийся с закрытыми глазами, говорит о глубокой сосредоточенности и напряженных размышлениях.

* Жесты подозрения и скрытности – рука прикрывает рот (собеседник старательно скрывает свою позицию по обсуждаемому вопросу); взгляд в сторону (показатель скрытности); ноги (или все тело), обращенные к выходу, – это явный знак того, что человек хочет закончить встречу, беседу или то, что происходит; подрагивание или легкое потирание носа (обычно указательным пальцем) – знак сомнения (другие разновидности этого жеста – потирание указательным пальцем за или перед ухом, потирание глаза).

* Жесты доминантности-подчиненности. Превосходство может быть выражено в приветственном рукопожатии – когда человек крепко пожимает вам руку и поворачивает ее так, что его ладонь лежит поверх вашей, он пытается выразить нечто вроде физического превосходства. И наоборот, когда человек протягивает руку ладонью вверх, он демонстрирует готовность принять подчиненную роль. Когда рука человека при разговоре небрежно засунута в карман пиджака, при этом большой палец находится снаружи, то это выражает его уверенность в превосходстве перед вами.

* Жесты готовности – руки на бедрах. Это первый явный признак готовности (его можно наблюдать у спортсменов, ожидающих своей очереди). Вариация данной позы в положении сидя – человек сидит на краю стула, локоть одной руки и ладонь другой опираются на колени (так сидят непосредственно перед заключением соглашения или, наоборот, перед тем, как встать и уйти).

* Жесты перестраховки – многие жесты пальцев отражают неуверенность, внутренний конфликт или опасения. Так, ребенок в этом случае сосет палец, подросток грызет ногти, а взрослый часто заменяет палец ручкой или карандашом и грызет их. Другие жесты данной группы – переплетенные пальцы рук (при этом большие пальцы нервно потирают друг друга); пощипывание кожи; трогание спинки стула перед тем, как в него сесть при собрании других людей. Для женщины типичный жест усиления внутренней уверенности – медленное и изящное поднятие руки к шее.

* Жесты фрустрации – короткое дыхание, часто соединенное с различными неясными звуками типа стопа, мычания и т.п. (тот, кто не замечает момента, когда его оппонент начинает коротко дышать, и продолжает доказывать свое, может столкнуться с серьезными неприятностями); тесно сцепленные, напряженные руки – это жест недоверия и подозрения (тот, кто пытается, сцепив руки, уверить окружающих в своей искренности, обычно не имеет большого успеха); руки тесно сжимают одна другую – наблюдается, когда человек попал в "переделку" (например, должен отвечать на вопрос, содержащий серьезное обвинение против него); защитное поглаживание шеи ладонью (во многих ситуациях, когда человек занимает защитную позицию) – женщины обычно сочетают этот жест с поправлением прически.

* Жесты доверия – пальцы соединяются наподобие купола храма (жест "купол"). Что означает доверительность, но часто и некоторое самодовольство, эгоистичность или гордость (очень распространенный жест в отношениях начальник-подчиненный, при этом чем выше ранг руководителя, тем выше он держит руки).

* Жесты авторитарности – руки соединены за спиной, подбородок поднят вверх. Типичная авторитарная поза (так часто стоят милиционеры, высшие руководители, армейские командиры). В целом если вы хотите дать понять свое превосходство, то все, что надо сделать – это физически подняться над данным человеком – сесть выше, когда вы оба сидите, или встать.

* Жесты нервозности – покашливание, прочищение горла (те, кто часто прочищает горло, чувствуют себя неуверенно и беспокойно); локти ставятся на стол, образуя пирамиду, вершина которой – кисти рук – расположены прямо перед ртом (такие люди играют с партнерами в "кошки-мышки", пока те не дадут им возможности "раскрыть карты", указанием на что служит убирание рук обратно на стол); позванивание монетами в кармане – указывает на озабоченность человека по поводу денег или их нехватки; подергивание себя за ухо – признак того, что собеседник хочет перебить разговор, но сдерживает себя.

* Жесты самоконтроля – руки заведены за спину, и там одна сильно сжимает другую. Другая поза – сидящий в кресле человек со скрещенными лодыжками и вцепившийся в подлокотники руками (типична для ожидающий приема у зубного врача). Такие позы являются сигналами о желании человека справиться с сильными чувствами и эмоциями.

* Жесты скуки – постукивание по полу ногой или шелканье колпачком ручки; голова опирается на ладонь; машинальное рисование на бумаге; пустой взгляд ("я смотрю на вас, но не слушаю").

* Жесты ухаживания. У женщин – приглаживание или поправление волос, одежды; рассматривание себя в зеркало, повороты перед ним; покачивание бедрами; медленное скрещивание и разведение ног на глазах у мужчины; поглаживание себя по икрам, коленям, бедрам; балансирование туфли на кончиках пальцев ("в вашем присутствии я чувствую себя уютно"). У мужчин – поправление галстука, заправки, пиджака; выпрямление тела, движение подбородком вверх-вниз и т.п. (по 47).

Группа оксфордских ученых установила, что существует четкая связь между "дистанцией разговора" и ростом собеседников: чем выше мужчина, тем ближе предпочитает он находиться от своего собеседника. У женщин же наблюдается прямо противоположная зависимость. Психологи предлагают вполне правдоподобное объяснение этому явлению. Дело в том, что в нашем обществе сложилась своеобразная "культурная норма" – мужчина должен быть высокого роста, а женщина, напротив, миниатюрной. Поэтому рослому мужчине приятно стоять рядом со своим собеседником, а высокая женщина, наоборот, стремится отойти подальше, чтобы скрыть свой "недостаток".

Отсюда следует, в частности, что не стоит во время разговора слишком приближаться к высокой собеседнице или малорослому собеседнику – они будут чувствовать себя неловко. И точно также не следует упускать возможности сделать человеку приятное – подходите почти вплотную к миниатюрной женщине или рослому мужчине: пусть отсутствие или наличие лишних десяти сантиметров роста доставит им радость и удовольствие (по 7).

А.Штангль приводит следующие характеристики человеческого голоса.

* Скорость речи. Оживленная, бойкая манера говорить, быстрый темп речи свидетельствуют об оживленности, импульсивности собеседника, его уверенности в себе; спокойная медленная манера указывает на невозмутимость, рассудительность, основательность; заметные колебания скорости речи обнаруживают недостаток уравновешенности, неуверенности, легкую возбудимость человека.

* Громкость. Большая громкость голоса, как правило, присуща истинной силе побуждений (жизненной силе) либо кичливости и самодовольству; малая громкость указывает на сдержанность, скромность, такт или нехватку жизненной силы, слабость человека; сильные изменения в громкости свидетельствуют об эмоциональности и волнении собеседников.

* Артикуляция. Ясное и четкое произношение слов указывает на внутреннюю дисциплину, потребность в ясности и на недостаток живости; неясное расплывчатое произношение свойственно уступчивости, неуверенности, мягкости, вялости воли.

* Высота голоса. Фальцет (дословно - "головной голос") присущ человеку, у которого мышление и речь больше исходят из интеллекта; грудной голос - мышление и речь с участием эмоционального, естественные, а не сознательно созданные; высокий пронзительный голос - признак страха и волнения; низкий тон голоса - это расслабленность, покой и достоинство.

* Режим или течение речи. Ритмичное говорение (ровное перетекание слов с легкими, периодическими колебаниями) - богатство чувств, уравновешенность, скорее хорошее основное настроение; строго цикличное, правильное говорение - сильное осознание переживаемого, напряжение воли, дисциплина, педантичность, холодность чувств; округло-текучая манера говорить (типична для пикников) - глубокая, полная эмоциональная жизнь; угловато-отрывистая манера говорить (типична для астеников) - трезвое, целесообразное мышление" (25).

"У человека, находящегося в стрессовом состоянии, мускулы лица искажены судорогой, голос звучит холодно и высоко, так как он холоден изнутри и не может подавить свою досаду. Как может такой человек согреть и растопить лед в душах окружающих? Чем ниже голос, тем в большей степени он выходит из глубины, из внутреннего мир человека и поэтому он может и глубже проникнуть в другого человека. Высокий голос исходит из головы, поэтому достигает только разума других" (3).

АГЕНТСКАЯ ФИЗИОГНОМИКА... А ПОЧЕМУ БЫ И НЕТ?

"ФОРМА ЛИЦА.

1. Продолговатое лицо - прямоугольник. Ширина лба примерно такая же, как и ширина подбородка. Это аристократический тип. Свидетельствует об интеллекте, чувствительности, уравновешенности. Человек с такой формой лица может быть расчетлив и рассудителен. Иногда такие люди имеют организаторский талант, у них выражена устремленность к цели.

2. Треугольное лицо - высокий и широкий лоб, выдающиеся скулы, небольшой, но костистый нос, глубоко посаженные глаза, малый по размеру и слегка выпяченный вперед подбородок. В зоне между скулами и подбородком мало плоти. Человек с такой формой лица обладает малой чувствительностью. Это и признак высокой одаренности. В тоже время в характере такого человека отмечаются хитрость и неуживчивость. Иногда такие люди склонны к предательству. Говорят, что среди шпионов и изменников больше всего людей с треугольной формой лица. Чувства привязанности и преданности у таких людей отсутствуют.

3. Трапециевидная форма лица - имеет много общего с треугольной. Для этого лица характерен широкий лоб и слегка суженный (но не заостренный подбородок). Человек с такой формой лица интеллигентен, чувствителен, артистичен, при этом ему не свойственен дух борца. Женщины - оптимистки. Они живут счастливо, создавая приятную атмосферу для окружающих.

4. Квадратная форма лица - принадлежит обычно суровому, мужественному, нередко бессердечному человеку. Такие люди несговорчивы, грубы, туподумы, настойчивы. В общении они прямолинейны и откровенны. Наиболее яркая их черта - решительность. Эти люди обладают неутомимой жаждой успеха. Из них получаются хорошие исполнители, хотя сами они настойчиво тянутся к лидерству. Женщины с такой формой лица отличаются стремлением к доминированию.

5. Круглая форма лица - ассоциируется с добродушием, мягкостью,

миролюбием. Нередко такие люди – гурманы. Они любят комфорт, хорошую компанию и не стремятся к славе. Вместе с тем таким людям не чуждо и честолюбие. Если у человека с круглой формой лица высокая переносица, выступающие скулы, горящие глаза – он целеустремлен. Из таких людей могут выйти завидные лидеры и полководцы.

ЧЕРТЫ ЛИЦА.

1. БРОВИ. Идеальными считаются широкие, длинные брови. Пропорциональное развитие бровей (форма, цвет, густота) указывает на сбалансированность эмоций, ума и характера. Жесткие щетинистые брови свидетельствуют о противоположном. Брови отражают взаимоотношение с окружающими. Приятная форма бровей говорит, что их обладатель ладит с окружающими. Когда густые брови внешними концами дыбом поднимаются вверх, говорят, что это признак щедрости души и мужества. Такого человека считают рожденным для успеха. Опускающиеся внешние концы указывают на застенчивость. Когда же структура и цвет таких бровей кажутся безжизненными, считается, что это от истощения внутренней энергии. Если у мужчины ровные и длинные брови, выступающие на фоне приятной кожи, то он слышит интеллектуалом. Женщина с такими бровями считается кокеткой, от нее можно ждать любых выходов. Короткие брови всегда обозначают противоположное. Короткие но густые брови говорят о взрывной натуре. Если брови густые и щетинистые, то их обладатель – человек с "дьявольской" натурой. Щетинистые брови всегда указывают на строптивость, упрямство, бескомпромиссность. Густые тяжелые соединяющиеся брови означают неодолимое стремление к доминированию. Женщина с такими бровями обладает сильным характером, ей не подходит роль домашней хозяйки. Высоко расположенные брови говорят о целеустремленности. Брови, сидящие слишком низко – об обратном. Если у женщины брови с уголком по середине – это признак независимости и загадочности.

2. ГЛАЗА – окна души. Человек с красивыми притягательными глазами обладает здоровьем, волей, умом, темпераментом. Такие глаза излучают свет и тепло, хорошо защищены веками, имеют выразительную радужную оболочку. Большие глаза говорят о чувствительности души, мужестве, иногда о стремлении к лидерству. Маленькие глаза принадлежат угрюмым, замкнутым неговорчивым людям. Нередко такие люди отличаются удивительным постоянством. Большая радужная оболочка – признак мягкости и спокойствия, маленькая говорит о несбалансированности внутренних процессов, что неблагоприятно отражается на взаимоотношениях с окружающими.

Цвет радужной оболочки: Черный, коричневый, зеленый – энергичность; голубой чувствительность; светло коричневый – застенчивость; серые – верность.

Посадка глаз. Оба глаза на одной горизонтальной линии – благоприятный признак. Глаза скошены книзу: У мужчин – решительность; у женщин – неблагоприятное. Если верхнее веко слегка опущено – это признак зрелости, сильно опущенное верхнее веко у мужчин – истощение энергии. Большое нижнее веко – признак бурной жизни. Слишком провисшее нижнее веко говорит о бесконтрольности влечений. Вздутые оба века – усталость от жизни. Если внешние уголки глаза утопают в сети расходящихся морщинок – это признак пронизательности.

Типы глаз:

1. Глаза дракона – большие с живым блеском. Такими глазами наделяется человек, пользующийся властью.

2. Удлиненная, миндалевидная форма глаз, иногда с загнутыми сверху веками – глаза феникса. Это утонченная натура.

3. Большие глаза со складками на веках – глаза льва. Ими наделены лидеры.

4. Глаза слона - узкие, вытянутые с двойными, а то и с тройными веками. Характерны для тучных людей. Такие люди спокойны по характеру.

5. Глаза тигра - круглые с желтоватым блеском. Принадлежат храбрым натурам.

6. Глаза овцы - узкие, маленькие, с черно-желтой радужной оболочкой.

7. Крупные глаза с треугольным разрезом и провисшими веками - глаза лошади.

8. Глаза с изломом верхнего века и тусклой радужной оболочкой - глаза вепря.

9. Глаза с чрезмерно большой радужной оболочкой - глаза волка.

Самая лучшая информация считывается глаз человека, которому за 40. Несколько отличающиеся по форме глаза принадлежат страстному человеку.

3. НОС. Идеальный нос имеет округлый кончик и оформленные крылья. Слишком большие ноздри - личностные дефекты. Человек с идеальным носом становится сильной личностью. Длинный нос - признак ярко выраженной индивидуальности. Длинный нос, хорошо сбалансированный с глазами, ртом и подбородком свидетельствует о сильной натуре; короткий нос - об "открытости души" и оптимизме; костистый длинный нос - показатель гордости и высокомерия, неуживчивости; костистый, длинный нос с ярко выраженной горбинкой нередко принадлежит хмурому человеку. Идеальной считается высокая и ровная переносица, такая переносица бывает у здоровых людей. Человек с кончиком носа, напоминающим "подвешенную каплю" обычно жизнерадостен, следовательно, процветает; если же кончик носа напоминает клюв орла, то такой человек пронизателен, хитер и, нередко, злопамятен. Полный, большой, луковичевидный кончик носа - признак сердечности и теплоты. Поднятый, с выпяченными ноздрями нос обозначает своеволие, несдержанность, распушенность. Раздвоенный кончик носа - свидетельство робости. Слишком маленькие ноздри - уступчивость; широкие крылья носа - самомнение; красный нос - непорядочность. Темные пятна на носу - признак физического неблагополучия. Нос, резко выделяющийся на лице у женщины - неблагополучная жизнь в молодости. Небольшая горбинка на прямом носу с узкими ноздрями - хищность. Нос с раздувающимися ноздрями - неумение владеть собой.

4. РОТ. Для женщины красивый рот - маленький; для мужчины - пропорциональный. Женщина с большим ртом считается мужественной, что не очень нравится мужчинам. Лица с маленьким ртом озабочены борьбой за выживание, они часто наделены слабым характером. Тонкая линия закрытых губ говорит о щепетильности характера. Человек с большим ртом и спадающими уголками губ обладает сильной волей, на него трудно оказывать влияние. Постоянно передергивающийся рот (рот лошади) является признаком недоверчивости. Небольшой по размеру рот в форме дуги (уголки губ имеют тенденцию устремляться вниз) принадлежит чувствительной натуре. Выпуклые губы -- свидетельство успеха. Симметричное, без перекосов открытие рта говорит о сбалансированности эмоций. Если к обеим сторонам рта от глаз спускаются лицевые морщины - это признак нелегкой жизни. Если же морщины идут от крыльев носа к уголкам губ, то это признак коварства. Верхняя губа выпирает над нижней - нерешительность; выпячивается нижняя - эгоистичность. Человек, у которого одна из сторон рта опускается - упрямец. Морщины над губами - старение. Большая присоска на верхней губе - признак непрошедшего детства. Морщины, глубоко врезающиеся в губы говорят о процветании в молодости и лишениях в зрелые годы. Испорченные зубы и язык - показатели плохого здоровья.

5. УШИ. Хорошо оформленное ухо говорит о счастливом детстве. Бесформенность и бледность говорят об обратном. Слишком большие уши -

изъяны в личности, слишком маленькие - признак неблагополучия.

Положение уха на голове: Выше уровня бровей - высокий интеллект; на уровне от бровей до глаз - интеллект выше среднего; ниже уровня глаз - интеллект ниже среднего.

Ухо без хорошо оформленной мочки - несбалансированность личности. Длинная мочка - беспечность. Маловыраженная мочка - щепетильность. Люди с очень большими мочками - мудрецы. Если мочка слегка подается вперед - душевность. Если внутренний ободок уха втянут - сдержанность, если выпячен - несдержанность. Розовый цвет уха - здоровье. Родинки внутри уха - неблагополучие.

ОСОБЕННОСТИ ЛИЦЕВЫХ КОСТЕЙ. ЧЕЛЮСТИ. ПОДБОРОДОК

Высокие и выпуклые надбровные дуги - воля и сила. Низкая расположенность лицевых линий - отсутствие воли и силы. Широкая кость и крупный подбородок - сильный характер; отвисшая нижняя челюсть психологические неурядицы. Слабо очерченный подбородок - признак мягкости. Легкое раздвоение такого подбородка - сила страсти; значительное раздвоение - стремление к уединению; широкие скулы - хитрость; тяжелая челюсть - неконтролируемость страстей, нередко, чрезмерное самомнение. Высокий, ровный лоб - признак одаренности; низкий - замкнутости и хмурости, если такой лоб еще и плоский - тугодумство. Высокий и выпуклый лоб - ум и мудрость (21)".

КОММЕРЧЕСКАЯ РАЗВЕДКА.

В коммерческой разведке "серьезная работа может начинаться со следующими базами данных:

1. Конкуренция (вся информация по действующим и потенциальным конкурентам).
2. Рынок (вся рыночная информация, вкусы, запросы потребителей, каналы сбыта и т.п.).
3. Технология (производства и использования продуктов).
4. Законодательство (вся информация по законодательству, затрагивающему интересы фирмы, а также информация по деятельности органов, разрабатывающих и принимающих новые законодательные положения).
5. Ресурсы (вся информация по материально-техническим ресурсам, необходимым для нормальной деятельности фирмы, по сырью, поставкам, рабочей силе и финансам).
6. Общие тенденции (политическая, экономическая, социальная, демографическая и т.п. информация).
7. Прочие факторы, влияющие на деятельность предприятия (факторы, не учтенные в предыдущих базах).

Но следует предусмотреть возможность периодического пересмотра ваших баз на основе повторного анализа целей и потребностей вашего предприятия).

На каждом этапе жизни продукции имеют место сделки, обмены: банковские кредиты, заявки патентов, приобретение оборудования и сырья, запросы разрешений администрации, наем персонала, подготовка рекламы, подготовка торговой и технической сети продаж, контракты с покупателями,

транспортниками и т.д. Большинство этих сделок оставляет следы: акты нотариусов, различные контракты, предложения по использованию, административные формуляры. Всё большее количество людей оказывается в круге происходящего.

Но опыт показывает, что изменения и накопления информации происходят в небольшом перечне привилегированных мест, которые называются "Семейство источников". Вот перечень основных семейств источников в для любого предприятия.

1. Клиенты – покупатели клиентов; их инженеры и кадры (первые в основном не склонны к разговорам для создания собственной значимости).

2. Поставщики – согласно их деятельности (речь идет о сырье, конечном продукте, торговле имуществом) они достаточно болтливы, поскольку усматривают в этом способ саморекламы.

3. Банкиры – разгруппированы на банковские, финансовые, биржевые и кредитные учреждения. В основном разрозненные, но тем не менее знают, что посоветовать своим клиентам в случае опасности.

4. Общественные службы – рекламные агенты, фирмы общественных связей, охотники за умами, общества временных работ, компании отправлений почтовых сообщений и др. Хотя разрозненность лежит в основе их коммерческой деятельности, они не могут скрыть свои крупные контракты.

5. Распределители и агенты – вне зависимости от особенностей, следует принимать во внимание как торговцев, так и покупателей.

6. Консультанты и эксперты – независимые или относящиеся к службам предприятия специалисты, продающие свои знания в форме советов или специальных разработок.

7. Широкая публикация – местная, национальная и международная пресса.

8. Специальные издания и банки данных – их область деятельности предполагает ежемесячную обработку материалов конфиденциальных изданий, попадающих в научные, технические и профессиональные сборники. Наряду с банком данных они составляют ресурсы базы данных.

9. Администрация – все нормативные обязательства и требования руководства для почти всех видов промышленности, коммерческой и финансовой деятельности предприятий. Они собраны в архивах и в большинстве своем представляют опубликованную информацию.

Для получения актуальной, свежей, если не эксклюзивной, то по меньшей мере точной информации требуются эксперты, которые, благодаря глубоким познаниям в какой-то области, а также своим связям в кругах, нередко близких к центрам принятия решений, владеют такой информацией.

Далеко не всегда собеседование с экспертом является простым делом. Тем более, что необходимо получить желаемую информацию таким образом, чтобы не испортить отношений с этим экспертом с целью его использования в дальнейшем в качестве постоянного источника информации. Обычно определяющее значение имеет первый контакт. Чаще всего первый контакт осуществляется по телефону, что является наиболее сложной формой общения, так как при этом очень трудно оценить реакцию собеседника.

Так, в одной из статей вы встретили имя эксперта. Ваша первая реакция – немедленно связаться с ним по телефону и задать мучающий вас вопрос. Остановитесь! Остыньте и обдумайте, прежде всего, как сформулировать ваш вопрос таким образом, чтобы не нарваться на отказ. Собеседование с экспертом должно быть обязательно подготовленным.

Прежде всего соберите максимум информации об интересующем вас эксперте, начиная с его точного имени. Это элементарный прием для того, чтобы снискать чье-либо доброе расположение. Затем уточните его координаты. Обычно самый простой метод – связаться с автором статьи, в которой упоминался интересующий вас эксперт. Только не забудьте вначале похвалить статью, а уж затем переходите к вопросам!

Прежде, чем установить контакт с экспертом, узнайте, нет ли у него печатных работ. Кроме всего прочего, его издатель тоже может вам помочь установить с ним контакт.

Обычно эксперт склонен полагать, что то, чем он занимается, является самым важным. Поэтому вы легко разговариваете эксперта, если поведете разговор о том, что его более всего интересует. Для этого достаточно проявить немного наивности и не казаться всезнайкой.

Однако эксперт относится с крайней нетопимостью к полному невежеству и не выносит, когда его прерывают элементарными вопросами. Поэтому перед собеседованием с экспертом необходимо минимально ознакомиться с его профессиональным жаргоном.

Обычно эксперт очень занят. Вы можете его заинтересовать обменом информацией. Для обеспечения высокой эффективности собеседования подготовьте список ваших вопросов.

Необходимо ограничить число ваших вопросов. Ваше желание слишком много знать может вызвать у эксперта неприязнь и тем самым оттолкнуть его. Если эксперт колеблется, не желая сообщить вам важную цифру, то предложите ему вилку (от и до) или порядок величины, т.е. вместо вопроса "Сколько составляет бюджет НИОКР?" задайте вопрос "Составляет ли бюджет НИОКР 10 млн. или 50 млн.?".

Ключевое значение, особенно при разговоре по телефону, имеют две первые минуты беседы. Представляйтесь кратко, но ясно, и действуйте открыто, то есть говорите начистоту. Если у вас есть такая возможность, обязательно сослитесь на чью-либо рекомендацию.

Не меньшее значение имеет также завершение разговора. Не забудьте заручиться возможностью снова связаться с экспертом, если у вас в дальнейшем возникнут дополнительные вопросы. Узнайте имена его возможных коллег и спросите разрешения сослаться на эксперта при установлении с ними контакта.

Избегайте вступать в контакт с экспертом в понедельник – он может оказаться в плохом расположении духа. В контакт лучше вступать в первой половине дня, а не во второй. И обязательно улыбайтесь в телефон!

Если телефонную трубку возьмет секретарша, не следует недооценивать ее роль. Она может оказаться ценным союзником в вашем деле. Поэтому будьте с ней предельно любезны!

"Как видно, посетитель тонко знал систему обращения с секретарями правительственных, хозяйственных и общественных организаций. Он не стал уверять, что прибыл по срочному казенному делу.

– По личному, – сухо сказал он, не оглядываясь на секретаря."

Во взаимоотношениях с современными секретарями опыт Остапа может сослужить дурную службу...

Если после третьей попытки вам не удалось установить контакт, не упорствуйте. Ваше время является не менее дорогим, а настойчивость не должна превращаться в навязчивость и надоедливость. Может просто оказаться, что интересующий вас эксперт слишком занят на этой неделе. Следовательно, вы должны действовать таким образом, чтобы не перечеркнуть возможность

вступления в контакт с этим экспертом в будущем, через несколько недель или месяцев, по другому или по тому же самому вопросу, если вы все еще продолжаете над ним работать. В случае необходимости вы можете послать, например по телефаксу, записку с кратким изложением ваших потребностей.

Вполне может оказаться, что отказ дать ответы на ваши вопросы связан с враждебностью источника. Так, вам будет крайне затруднительно получить информацию о конкуренте непосредственно от этого конкурента или от одного из его привилегированных клиентов. Однако поставщик или фирма, занимающиеся маркетингом, окажутся гораздо более открытыми для разговора с вами. Чтобы не тратить зря время, рекомендуется после нахождения источника сделать небольшую паузу и попытаться оценить его возможное отношение к вам. Если вы придете к выводу о враждебности источника, не отчаивайтесь, так как практически всегда существует и другой источник, настроенный более лояльно по отношению к вам, для установления контакта с которым не потребуются значительных усилий" (19).

Харви Маккей, которого мы обильно цитируем, - один из зубров коммерческой разведки "мирной" ориентации. Обратимся же к нему еще один раз.

"Все мы собираем сведения о других людях - особенно о тех, на которых хотим оказать влияние. Единственный вопрос заключается в том, как мы это понимаем и что при этом делаем.

Каждому, кто считает, что разведывательная деятельность подобного рода напоминает слежку, следует вспомнить истину о своих потенциальных покупателях. Они ведь приходят к вам уже предубежденными, воспринимая ваше предложение о продаже с подозрением, с цинизмом. Работа у них такая.

Ваша же работа как продающего - нейтрализовать эти настроения с тем, чтобы ваша продукция получила справедливую оценку, которую она заслуживает.

Мы досконально изучаем своих конкурентов буквально вплоть до самой их смерти. На практике это представляет собой побочный продукт нашей анкеты, называемой "Профиль клиента", и поэтому мы озаглавили этот документ "Профиль конкурента". Ниже он воспроизведен полностью.

"МАККЕЙ ЭНВИЛОУП КОРПОРЕЙШН"

12-пунктный профиль конкурента

дата заполнения заполнено кто заполнил

1. РОДОСЛОВНАЯ.

Название фирмы.

Местонахождение главного офиса.

Если филиал, то чей.

Находится в государственном или частном владении.

2. ФИЗИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ.

Количество предприятий.

Местонахождение предприятий.

Количество сотрудников.

Какие географические районы данная фирма может обслуживать лучше всего.

Какие географические районы данная фирма может обслуживать

удовлетворительно.

3. ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

Какого числа заканчивается финансовый од.

Доходы за прошлый год.

Прибыли за прошлый год.

Тенденция в финансовой деятельности за последние два-три года.

Что-либо необычное в финансовых делах (слишком большие товарно-материальные запасы и т.п.).

Рейтинг, выставленный данной фирме экспертами корпорации "Дан энд Брэдстрит".

Общее финансовое положение.

4. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ.

Политика цен фирмы (цены невысокие и устанавливаются произвольно или цены низкие и устанавливаются для нечестной борьбы с конкурентами).

Как фирма реагирует на ценовую конкуренцию.

5. КАДРЫ.

Состоят ли сотрудники в профсоюзе.

Два-три сотрудника, являющиеся наиболее важными фигурами в фирме.

Какой репутацией фирма пользуется как работодатель.

6. ПОЛОЖЕНИЕ НА РЫНКЕ.

На какой рынок рассчитана продукция.

Какую уникальную продукцию предлагает фирма.

В чем заключается краткосрочная стратегия фирмы.

В чем заключается долгосрочная стратегия фирмы.

7. ПЛАНЫ.

Стремится ли фирма сохранить свои позиции или активно развиваться.

Не собирается ли данная фирма приобрести какое-либо предприятие или уже, по слухам, она сама может быть кем-либо приобретена или поглощена.

Ходят ли слухи относительно подготовки какой-либо новой продукции или нового вида обслуживания.

8. ФИРМА КАК ПОСТАВЩИК.

Среднее время доставки.

Качество обслуживания.

Сильные места при обслуживании.

Слабые места при обслуживании.

Легко или трудно решаются проблемы клиента.

С кем из клиентов у фирмы самые лучшие отношения.

Потеря каких именно клиентов оказалась бы для фирмы наиболее болезненной.

Как проводит фирма организацию развлечений, раздачу подарков и т.п.

Кто самые важные поставщики фирмы.

Как отзываются о методах, применяемых фирмой в деловых отношениях (исключительно честные или далеко не безупречные).

9. ПРЕСТИЖ ФИРМЫ В ДЕЛОВОМ МИРЕ.

Общая характеристика репутации фирмы.

Возникали ли у фирмы (или у ее руководителей) какие-либо проблемы юридического характера или проблемы, отражающиеся на репутации.

Выделяет ли фирма (или ее материнская компания) значительные средства каким-либо благотворительным, общественным или муниципальным организациям.

Что можно сказать о высшем руководстве фирмы.

Какого мнения о фирме придерживаются в нашей отрасли.

В наших торговых организациях.

10. ОКОЛЬНЫЕ ПУТИ ПОЛУЧЕНИЯ СВЕДЕНИЙ.

Имеются ли у нас недавно принятые сотрудники из этой фирмы, которых следует конфиденциально расспросить.

Кто из наших клиентов пользовался ранее услугами этого конкурента либо пользуется сейчас одновременно с обслуживанием с нашей стороны и кто может явиться надежным источником информации о данной фирме.

Кого вы еще знаете из тех, кто может предоставить информацию о данной фирме.

Располагаем ли мы сведениями о том, какого о нас мнения данная фирма (считает ли она нас инертными, энергичными, превосходящими в техническом отношении и т.п.).

Были ли в последнее время статьи о данной фирме в отраслевой печати, в официальной прессе общего характера (если "да", то обязательно поместите в досье копии этих статей).

11. ПРЕДСТОЯЩИЙ ПОЕДИНОК НА РИНГЕ... ОНИ И МЫ.

Кого из клиентов мы бы хотели перехватить.

Кто является их торговым агентом (агентами) при заключении сделок с этими клиентами.

В какой сфере нашей отрасли (территории, сегменте рынка и т.п.) они проводят свои операции. Каким образом мы могли бы с выгодой для себя увеличить свою долю.

Был ли случай, когда мы (или кто-то другой) одержали над ними верх в деловом отношении. Если "да", то каким образом этого удалось достичь.

12. ПРОГНОЗ МАТЧА.

Мы побьем этого конкурента, если хорошо справимся со следующими пятью задачами: А, Б, В, Г, Д.

Теперь давайте рассмотрим все вопросы по порядку.

1. Название и местонахождение – вопрос самоочевидный. Вы хотите знать, ведете ли вы борьбу с филиалом или с независимой фирмой, а также какие силы стоят за ними.

2. "Профиль" легко модифицировать для предприятий любой другой отрасли.

3. Вы никогда не выйдете на ринг, не зная предварительно, здоров ли ваш противник или он только что перенес грипп* это оказывает влияние на то, как вы планируете бой. Причем об этом должно быть известно не только вам, но и торговому агенту, и главному бухгалтеру. В конце концов, кто решает, надо ли наносить противнику короткие удары левой ежедневно?

4. Изучите действия вашего конкурента в области ценообразования и бдительно следите за возможными изменениями. Это единственная сфера, в которой фирмы часто меняют па в своих танцах.

5. Создание в фирме профсоюзной организации ведет к утрате гибкости. Выясните, кому на самом деле принадлежит последнее слово при принятии решений, и проверьте, знает ли это ваш начальник отдела кадров. Фирма, у которой существуют проблемы в отношении морального духа персонала, – это обычно самая лучшая мишень для проведения наступательной стратегии конкуренции.

6. На кого и на что нацелена их деятельность; Прочтите их рекламно-пропагандистские материалы и ежегодные отчеты. Благодаря современным тенденциям к открытости многие стратегии деловой активности можно читать, как открытую книгу. Периодически измеряйте реальную "температуру воды": "Действительно ли они успешно применяют избранную и заявленную стратегию?"

7. Все время будьте настроены на волну перемен. Поскольку сегодня поглощение и слияние фирм стало настоящей манией, с конкурентом может случиться все, что угодно. Продажа фирмы может означать не только ее расчленение, но и огромный приток новых ресурсов.

8. Вы должны знать, как ваши противники ведут свои дела. Имеются ввиду не только их цены и продукция. Как выглядит их послужной список? Как они относятся к своим клиентам и кто эти клиенты? (Ваши досье нужно держать под замком).

9. Репутация и финансовое участие в общественных мероприятиях имеют существенное значение. Если две фирмы поддерживают друг с другом деловые отношения в основном потому, что президенты обеих этих фирм входят в правление благотворительного фонда, субсидирующего симфонический оркестр, то и вам лучше стать меломаном.

10. В чем заключается ваш план действий? Изложите его кратко и ясно.

К этому времени вы, вероятно, уже обнаружили одну удивительную особенность данного вопросника. Его ценность заключается не только в том, что он сообщает вам информацию о вашем конкуренте, но и в том, что он сообщает вам о вашей же собственной стратегии. Профиль вашего конкурента превращается в ваш стратегический план.

Вы не поверите, узнав, как много нам, в корпорации "Маккей Энвиллоуп", известно о наших клиентах. Даже налоговое управление США не поверило бы, что мы так много знаем о наших клиентах. Все торговые агенты, находящиеся у

нас в штате, заполняют вопросник из 66 пунктов на каждого из своих клиентов. Речь, однако, идет не о вкусах клиента в отношении конвертов (основной вид продукции корпорации – прим.ред.). Мы хотим знать, опираясь на наблюдения и обычные беседы, что собой представляет наш клиент просто как человек, что его особенно волнует, чем из достигнутого им он особенно гордится, а также какие символы социального статуса находятся в его кабинете.

Если вы знаете своих клиентов, если вам известны некоторые их специфические интересы или черты характера, то у вас всегда будет основа для установления контакта с ним и для беседы.

Если вы знаете своего клиента, это значит, что вы знаете, чего он на самом деле хочет. Возможно, ему нужна ваша продукция, а возможно, и нечто иное: восприятие его как личности, уважение, гарантии, забота, оказание услуги, укрепление в нем чувства собственного достоинства, дружба, помощь – все то, чем мы, будучи человеческими существами, больше всего дорожим.

Если мы вооружимся необходимыми знаниями, то сумеем успешнее, чем наши конкуренты, продавать, руководить, стимулировать и заключать сделки. Разве я обещаю слишком много?

Нет, если вы верите в ценность информации так же, как я.

Поэтому я и разработал анкету клиента из 66 вопросов. То, о чем мы здесь говорим, – это заполнение бланка. Для меня не является новостью ни то, что люди вообще не любят заполнять бланки, ни то, что торговые агенты в этом отношении еще хуже большинства других. Торговые агенты – это люди, привыкшие мыслить масштабно, они игнорируют математику, они действуют, получая сигналы от правого (творческого) полушария мозга. Я это понимаю. Я это принимаю. Предлагаемый мною бланк разработан с учетом этих характерных особенностей.

Собирать эту информацию гораздо легче, чем вам может показаться. Взгляните на последнюю, самую важную часть "66-пунктного вопросника Маккея". Клиенты удивительно охотно рассказывают о своих административных целях и проблемах. Однако, поскольку торговые агенты таковы, каковы они есть, вы часто просто не обращаете внимания на эти рассказы. Обычно, с точки зрения торговых агентов, любая бумага, не являющаяся подписанным заказом на закупку, не заслуживает того, чтобы ее вообще читали. Я видел это выражение безразличия в остекленевшем взгляде тысячи торговых агентов; но тем не менее обладание информацией в объеме 66-пунктного вопросника Маккея и умение ее использовать – это именно то, чем профессионалы отличаются от Вилли Ломена (герой "Смерти коммивояжера" А.Миллера).

Вот потому-то и не следует отворачиваться, когда я предлагаю вам этот бланк. Пользоваться им совсем нетрудно. Не исключено, что вы уже и так заполняете многие аналогичные графы и "66-пунктный вопросник Маккея" всего лишь поможет вам систематизировать имеющуюся у вас информацию таким образом, чтобы она стала более полезной и более доступной.

Несмотря на то, что самая большая часть информации поступает к вам благодаря личным контактам с вашими клиентами и непосредственным наблюдениям, вам не следует ограничиваться только этим. Вот ваши ресурсы: клиенты, поставщики, банки, газеты, отраслевые издания, телевизионные передачи, дежурные телефонистки, секретари, помощники.

А ведь это всего лишь краткий список.

В нашей фирме в обязанности секретарей входит и ежедневный просмотр местной прессы, а также газет "Уолл-стрит джорнал" и "Нью-Йорк таймс". Все сведения, касающиеся наших двадцати наиболее крупных клиентов, должны быть прочитаны в обязательном порядке всеми, кто имеет отношение к нашей финансовой деятельности.

Вопросник из 66 пунктов представляет ценность не только для самих торговых агентов. Как и на любом предприятии, некоторые наши сотрудники, в данном случае торговые агенты, увольняются с работы. Но благодаря анкете мы получаем возможность не допустить, чтобы имеющиеся у них сведения о клиентах исчезли вместе с ними. Благодаря этой анкете их преемники быстрее входят в курс дела, сокращается срок обучения по сравнению с тем, который бы потребовался, если бы новые торговые агенты начинали с нуля. Поскольку все сведения находятся в письменном виде, "66-пунктная анкета Маккея" помогает также в тех случаях, когда торговые агенты и руководители подразделений сбыта обсуждают клиентов.

Два необходимых предостережения. Мы живем в непрерывно меняющемся мире, и потому сведения, содержащиеся в анкете, необходимо постоянно обновлять. Первые десять лет после введения этой системы я каждый субботний вечер брал домой досье на первых десять наших клиентов и перечитывал содержащуюся там информацию до тех пор, пока не вызубрил ее полностью. Хотя я больше этого уже не делаю, раз в год наша группа сбыта и специалисты-производственники собираются вместе, чтобы изучить эти материалы, уделяя особое внимание последней странице. Этот анализ общих для клиентов проблем представляет собой стартовую площадку для нашего планирования.

Теперь известно, как это делается. Дальше вы, вероятно, зададите вопрос: "А толк-то от этого есть?" Прочитайте сперва все 66 пунктов, а затем дайте мне возможность ответить на ваш вопрос.

Если бы процедура торговли сводилась просто к тому, чтобы выявить тех, кто делает выгодное предложение, и отсортировать предлагающих плохой товар, то тогда мир не нуждался бы в торговых агентах. Все это можно было бы сделать с помощью ЭВМ. "66-пунктный вопросник Маккея" рассчитан на то, чтобы превратить вас из противника в коллегу тех людей, с которыми вы имеете дело, и помочь им приобрести то, что им нужно, а вам - сбыть то, что у вас есть. За людьми, а не за техническими устройствами всегда останется решающее слово, когда надо будет определить, с кем заключать сделку. Как выразился Ли Якокка: "Тому, кто не умеет ладить с людьми, нельзя заниматься бизнесом, потому что именно люди нас окружают" (1).

"Необходимо также очень осторожно пользоваться полученной информацией. Не раскрывайте источника ее получения. Оберегайте его так же тщательно, как это умеют делать корреспонденты. Раскрытие источника конфиденциальной информации означает прекращение поступления информации не только из этого источника, но и из целого ряда других источников. Если кто-то сообщил вам что-то по секрету, а вы его выдали, то это не пройдет бесследно. В дальнейшем, когда вам потребуется какая-либо информация, ваш прежний информатор и все остальные будут хранить гробовое молчание" (5).

А вот еще один документ.

"КОРПОРАЦИЯ "МАККЕЙ ЭНВИЛОУП".

66-пунктный профиль клиента.

Дата заполнения.

Дата внесения последних дополнений.

Кто заполнил анкету.

КЛИЕНТ.

Фамилия и имя.

Прозвище.

Занимаемая должность.

2. Название фирмы и адрес.

3. Домашний адрес.

4. Телефон.

служебный.

домашний.

5. Дата и место рождения.

6. Рост.

Вес.

Особенности физического состояния (примеры: лысеет, в прекрасной физической форме, артрит, острые боли в спине и т.д.).

Полученное образование.

7. Средняя школа и год окончания.

Высшее учебное заведение.

Когда окончил.

Какой степени получен диплом.

8. Какие награды получал в колледже.

Ученые степени.

9. В каком студенческом объединении состоял.

Какими видами спорта занимался.

10. Какой вневузовской общественной деятельностью занимался.

11. Если клиент не получил высшего образования, то является ли для него (для нее) это обстоятельство болезненным.

Чем компенсировалось отсутствовавшее высшее образование.

12. Прохождение воинской службы.

Звание при увольнении в запас.

Отношение к своей службе в армии.

Семья.

13. Семейное положение.

Фамилия и имя жены (мужа).

14. Образование жены (мужа).

15. Круг интересов жены (мужа), общественная деятельность, членство в каких-либо организациях.

16. Дата свадьбы.

17. Дети (если есть), имена и возраст.

Является ли клиент чьим-либо опекуном.

18. Образовательный уровень детей.

19. Чем интересуются дети (их увлечения, проблемы и т.п.).

Предшествующая деятельность.

20. Прежние места работы (сначала указывается последнее).

Фирма.

Адрес.

Даты (с ___ по ___).

Занимаемая должность.

Адрес.

Даты (с ___ по ___).

Занимаемая должность.

21. Предшествующая должность (в фирме, где работает в настоящее время).

Даты.

22. Имеются ли в кабинете клиента какие-либо "символы" социального положения.

23. Членство в профсоюзных или отраслевых обществах.

Какие занимает в них должности, какие получал награды.

24. Имеются ли люди, к мнению которых клиент особо прислушивается.

25. Какие деловые отношения он (она) имеет с сотрудниками нашей компании.

26. Являются ли эти отношения хорошими.

Почему.

27. Кто еще из сотрудников нашей компании знаком с клиентом.

28. Тип контакта.

Характер отношений.

29. Как клиент относится к своей фирме.

30. В чем заключается его (ее) долгосрочная цель деятельности.

31. В чем заключается его (ее) ближайшая цель коммерческой деятельности.

32. Чем в настоящее время больше всего озабочен клиент: благополучием фирмы или своим личным благополучием.

33. Думает ли клиент о настоящем или о будущем.

Особые интересы.

34. Клубы или профессиональные клубы.
35. Является ли политически активным.
Партия.
Значение для клиента.
36. Ведет ли общественную деятельность по месту жительства.
Какую.
37. Религия.
Является ли ревностным прихожанином.
38. Строго конфиденциальные сведения, не подлежащие обсуждению с клиентом (например, развод, членство в организации "Анонимные алкоголики" и т.п.).
39. Что еще (помимо бизнеса) клиент принимает близко к сердцу.
Стиль жизни.
40. Медицинское заключение (состояние здоровья в настоящее время).
41. Употребляет ли клиент спиртные напитки.
Если да, то какие и в каком количестве.
42. Если он не употребляет спиртные напитки, то реагирует ли отрицательно, когда в его присутствии пьют другие.
43. Курит ли клиент.
Если не курит, то возражает ли, когда курят другие в его присутствии.
44. Куда он предпочитает ходить на ленч, на обед.
45. Любимые кушанья.
46. Возражает ли клиент против того, чтобы кто-нибудь платил за его ленч или обед.
47. Какие у клиента увлечения и что он предпочитает делать в свободное время.
48. Как и где клиент обычно проводит отпуск.
49. Болельщиком каких видов спорта он является и за какие команды "болеет".
50. Какой марки у него автомобиль (автомобили).
51. О чем любит поговорить.
52. На кого именно клиент любит произвести впечатление.
53. Какое впечатление клиент хочет произвести на этих людей.
54. Какими эпитетами вы бы воспользовались, чтобы описать клиента.
55. Какими своими жизненными достижениями он (она) больше всего гордится.
56. Какова, по вашему мнению, долгосрочная личная цель клиента.

57. Какова, по вашему мнению, ближайшая личная цель клиента.

Клиент и вы.

58. Какие возникают моральные или этические соображения, когда вы работаете с клиентом.

59. Считает ли клиент, что у него есть какие-либо обязательства в отношении вас, вашей фирмы и вашего конкурента.

60. Вызовет ли предложение, которое вы собираетесь сделать клиенту, необходимость изменить какую-либо привычку или предпринять действие, нарушающее установившийся порядок.

61. Беспокоится ли он (она) прежде всего о мнении других.

62. Или же клиент является эгоцентричным.

63. В чем заключаются, как считает клиент, основные проблемы.

64. Какие проблемы административного управления являются самыми срочными для фирмы клиента.

Существуют ли конфликты между клиентом и администрацией его фирмы.

65. Есть ли у вас возможность оказать помощь в разрешении этих проблем.

Каким образом.

66. Располагает ли ваш конкурент лучшими ответами на вышеприведенные вопросы, чем вы.

Давайте вернемся к "66" и взглянем на вопрос 5 - "Дата и место рождения...Родной город..." "Ну и что, - скажете вы себе, - Маккей рекомендует посылать клиентам поздравительные открытки ко дню рождения? Экое важное дело". Подождите минуту. Разумеется, клиент получает поздравительную открытку ко дню рождения. Но это далеко не все. Вспомните - когда мы были детьми, мы интуитивно понимали, что не следует ни о чем просить, если наши родители в дурном настроении. Зато когда мы чувствовали, что они настроены благодушно, тут уж мы не стеснялись в своих просьбах. Точно рассчитать время - это главное, не так ли? Что касается нашей фирмы, то у нас все данные о днях рождения клиентов занесены в память ЭВМ, и клиент обязательно получает поздравительную открытку. Но попробуйте угадать, что мы делаем еще? "Новорожденному" лично звонят по телефону и приглашают его на ленч, едва только наступает этот особенный день.

Вот почему не удивительно, что иногда быстрота сбыта нашей продукции превышает скорость звука именно в тот день и месяц, когда наш клиент празднует день своего рождения. Что же касается родного города клиента, то это повод для присылки бесконечного количества соответствующих газетных вырезок. Причем вам даже не нужно вырезать их лично. Если это, на ваш взгляд, является стоящим делом, станьте подписчиком информационной службы газетных вырезок или же проглядывайте иногда издающуюся в этом городе газету. Благодаря тому, что вы вооружены сведениями о его родном городе, вы можете предложить клиенту для беседы тему, на которую он готов говорить восемь дней в неделю.

Раздел "Образование". Вопросы с 7-го по 12-й. Как-то я нанес визит клиенту, который, как оказалось, окончил ту же школу, что и я, - лет на 15 раньше. Нам обоим преподавала английский язык легендарная мисс Молмон. Истории, которые мы рассказывали друг другу, были потрясающими, а количество конвертов, которые он приобрел, было еще более потрясающим. На днях я прикинул, сколько. Этот клиент приобрел у меня более 150 млн. конвертов. С

чего бы это?

Раздел "Семья". Вопросы с 13-го по 19-й. К счастью, я случайно услышал, как секретарь моего клиента договаривалась по телефону о том, чтобы его двенадцатилетнюю дочь отвезли на урок гимнастики. Разумеется, я спросил о дочери. И при первой же возможности отправился на детские спортивные соревнования и смотрел, как неустрашимые малыши соревновались на брусках. Через месяц, когда я уже стал разбираться в гимнастике, я затронул эту тему в разговоре с клиентом и получил от него первый заказ в тот же день.

Раздел "Предшествующая деятельность". Вопрос 22-й: "Имеются ли в кабинете клиента какие-либо "символы" социального положения?" Этот вопрос хорош тем, что он дает возможность нащупать чувствительную струнку клиента. Однажды я посетил в Нью-Йорке одну фирму, входившую в список 500 крупнейших компаний, ежегодно публикуемый журналом "Форчун". Памятуя о том, что самое полезное чтение для делового человека – это материалы, красующиеся на стене кабинета потенциального клиента, я в ожидании клиента, я в ожидании, пока он оторвется от телефона, обнаружил фотографию, на которой было запечатлено, как президент фирмы вручает моему клиенту почетную грамоту за подготовленный им установочный доклад по вопросу о безработице. Через неделю я прислал ему монографию на эту тему. Заказы поступают непрерывно.

Раздел "Стиль жизни". Вопросы с 40-го по 57-й. Билеты на спортивный матч всегда являются хорошим средством для перехода к неофициальным отношениям, особенно если вы пойдете вместе с клиентом. И не считайте само собой разумеющимся, что разговор будет идти только об игроках.

Ну а результат? Результат – это конверт. Не конверт фирмы "Маккей". Конверт с заработной платой. Зарплата наших торговых агентов более, чем вдвое превышает среднюю заработную плату в нашей отрасли по всей стране. Причина здесь только одна: 66 пунктов Маккея" (1).

ПОДГОТОВКА К ВИЗИТУ. СОВЕТЫ ПО УСТАНОВЛЕНИЮ КОНТАКТОВ.

Серьезно ищите хороших друзей.

Открыто проявляйте интерес.

Идите другим навстречу.

Улыбайтесь до того, как начнете говорить.

Спрашивайте других об интересах.

Сначала представляйтесь сами.

Сами говорите меньше.

Отвечайте на каждый заданный вам вопрос.

Помогайте другим преодолевать их трудности.

Проявляйте сердечность.

Будьте спокойны и невозмутимы.

Будьте терпимы и оптимистичны.

Будьте искренни и открыты.

Говорите четко и членораздельно мелодичным голосом.

Смотрите на собеседника заинтересованным взглядом.

Проявляйте понимание.

Внимательно слушайте собеседника.

Запоминайте то, что он говорит.

Держите себя спокойно и уверенно.

Вносите предложения.

Ставьте себя на место других.

Крайне осторожно высказывайте свою точку зрения.

Помните, что суетливость возбуждает подозрение" (3).

КАК НАЙТИ ПОВОД ДЛЯ КОНТАКТА?

"Хочется сообщить вам, что я получил большое удовольствие от нашей встречи (Вашего подарка, оказанного Вами приема и т.п.)"; "Поздравляю Вас с новым финансовым успехом (приобретением нового дома, нового предприятия), успехами Вашей жены (детей) в теннисе и т.п."; "Посылаю Вам сведения о конвертах (гольфе, теннисе, семинарах по маркетингу и т.п.), которые, как мне кажется, могут представлять для вас интерес".

Такие записки пишутся от руки, на личном бланке и отправляются в тот же день, когда в печати появилась соответствующая заметка, или было сделано сообщение, или когда состоялась ваша встреча. На это потребуется одно мгновение. Все это является проявлением приязни и вежливости в такой же мере, как запоминание фамилий и обстоятельств личной жизни людей, с которыми вы вместе работаете" (2).

"Заранее договоритесь о встрече. Пусть вас ждут! Это большое преимущество, когда вы договариваетесь о встрече. Это говорит о том, что вы цените время другого человека. Бессознательно и он начинает ценить ваше время. Назначенная встреча превращает человека из коробейника в торгового агента. это же помогает и избежать суеты.

Подготовьтесь.

Что бы вы делали, если бы вас пригласили выступить перед Младшей и Старшей Торговыми Палатами, а также перед всеми остальными клубами и организациями вашего города одновременно, и вам бы заплатили за это 100 долларов? Вы бы отвели много часов на подготовку, не так ли? Почему? Потому что перед вами была бы аудитория в триста-четырееста человек, а то и больше. Так не забывайте, что нет никакой разницы между аудиторией в четыреста человек и аудиторией из одного, если оба выступления могут принести вам по 100 долларов. За несколько лет это может составить для вас крупную сумму. Так почему же не относиться к каждой беседе как к событию?" (7).

"Длиннейший список потенциальных клиентов, в котором каждое имя означает определенное лицо, желающее и способное купить, остается просто бумагой до тех пор, пока торговый агент не встретится лицом к лицу с потенциальным покупателем. Их первое рукопожатие замыкает цепь, и ток приводит в действие коммерческий механизм. С этого момента каждое слово, каждое действие, каждая мысль становятся решающими. Только от личного искусства торгового агента зависит завершение сделки.

В чем должно выражаться это искусство? Как руководитель сбыта может помочь

своим торговым агентам выбрать и применить соответствующие приемы в соответствующее время?

Независимо от обстановки при встрече с потенциальным клиентом торговый агент должен быть готовым сделать следующее.

- Избрать форму представления продукции, наиболее подходящую для данного потенциального клиента.
- Превратить возражения против покупки в доводы за нее.
- Завершить сделку" (5).

ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ДЕМОНСТРАЦИЯ ТОВАРА.

"Коммивояжер излагает покупателю "рассказ" о товаре, демонстрируя, каким образом товар поможет заработать или сэкономить деньги. Он рассказывает о свойствах товара, делая, однако, основной акцент на тех выгодах, которые товар несет покупателю. При беседе коммивояжер следует положениям формулы AIDA, т.е. привлекает внимание, удерживает интерес, возбуждает желание и обеспечивает действие.

Фирмы используют три разновидности презентаций. Самой старой является метод заранее отработанного подхода, при котором коммивояжер заучивает на память основные положения своего коммерческого рассказа.

При подходе с позиций формулирования нужд и запросов клиента коммивояжер сначала выявляет его нужды и стиль покупательского поведения и только после этого формулирует их за него. Для начала коммивояжер втягивает покупателя в беседу таким образом, чтобы тот сам рассказал о своих нуждах и отношениях, а затем, сформулировав их за него, демонстрирует, как именно товар сумеет удовлетворить эти нужды.

При подходе с позиций удовлетворения нужд и запросов клиента коммивояжер начинает с выявления подлинных нужд заказчика, поощряя его выговориться. Этот подход требует хорошего умения слушать и быстро находить решения проблемы. Его очень хорошо описал один из торговых агентов корпорации "Ай-Би-Эм": "Я буквально влезаю в дела моих основных клиентов, сам вскрываю их ключевые проблемы, сам рекомендую решение этих проблем за счет использования систем моей фирмы, а иногда даже и за счет привлечения отдельных товаров других поставщиков. Я заранее убеждаюсь, что системы моей фирмы действительно помогут клиентам сэкономить или заработать деньги. Затем я работаю вместе с клиентом в процессе установки системы и проверки ее эффективности".

Качество торговых презентаций можно повысить за счет применения таких наглядных пособий, как брошюры, раскладные схемы, слайды, фильмы и натурные образцы товара. Чем больше у покупателя возможностей разглядеть или опробовать товар, тем лучше он запомнит его свойства и выгоды" (2).

"Еще два совета по эффективной демонстрации.

Большинство видов продукции требует при демонстрации использования слова "Вы": торговый агент дает возможность потенциальному клиенту представить себя делающим то, что показывает торговый агент. "Вы прикоснулись", "Вы услышали", "Вы видите"...

- Цель демонстрации заключается в том, чтобы показать, что может данный продукт, а не то, как он делает это" (5).

ИСКУССТВО ОБЩЕНИЯ.

"Запомните одну фразу, произнесенную Уолтером Лемаром Талботом. "В конце концов все дело сводится к одной простой вещи - общению с людьми! Покажите мне любого человека средних способностей, который бы ходил по домам и искренне рассказывал про свою жизнь четверым или пятерым гражданам ежедневно, и я покажу вам человека, который просто не смог бы не поправить свои дела!"

Если вы хотите побороть страх и развить смелость и самоуверенность довольно быстро, запишитесь на хорошие курсы ораторского мастерства. Записывайтесь только на такие курсы, где вы смогли бы выступать на каждом занятии, а не только слушать лекции. Когда вы избавитесь от страха, выступая перед аудиторией, вы избавитесь от страха и при разговоре с отдельными людьми, независимо от их положения и должности" (7).

В этой главе мы не можем не сослаться на ПОСТУЛАТЫ ДЕЙЛА КАРНЕГИ.

"ШЕСТЬ ПРАВИЛ, СОБЛЮДЕНИЕ КОТОРЫХ ПОЗВОЛЯЕТ ПОНРАВИТЬСЯ ЛЮДЯМ.

1. Искренне интересуйтесь другими людьми.
2. Улыбайтесь.
3. Помните, что имя человека - это самый сладостный и важный для него звук на любом языке.
4. Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о самих себе.
5. Говорите о том, что интересует вашего собеседника.
6. Внушайте вашему собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне.

ДВЕНАДЦАТЬ ПРАВИЛ, СОБЛЮДЕНИЕ КОТОРЫХ ПОЗВОЛЯЕТ СКЛОНИТЬ ЛЮДЕЙ К ВАШЕЙ ТОЧКЕ ЗРЕНИЯ

1. Единственный способ одержать верх в споре - это уклониться от него.
2. Проявляйте уважение к мнению вашего собеседника. Никогда не говорите человеку, что он не прав.
3. Если вы не правы, признайте это быстро и решительно.
4. С самого начала придерживайтесь дружеского тона.
5. Заставьте собеседника сразу же ответить вам "да".
6. Пусть большую часть времени говорит ваш собеседник.
7. Пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему.
8. Искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения вашего собеседника.
9. Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других.
10. Взывайте к более благородным мотивам.
11. Драматизируйте свои идеи, подавайте их эффектно.

12. Бросайте вызов, задевайте за живое.

ДЕВЯТЬ ПРАВИЛ, СОБЛЮДЕНИЕ КОТОРЫХ ПОЗВОЛЯЕТ ВОЗДЕЙСТВОВАТЬ НА ЛЮДЕЙ, НЕ ОСКОРБЛЯЯ ИХ И НЕ ВЫЗЫВАЯ У НИХ ЧУВСТВА ОБИДЫ.

1. Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.
2. Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.
3. Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте вашего собеседника.
4. Задавайте собеседнику вопросы, вместо того, чтобы ему что-то приказывать.
5. Давайте людям возможность спасти свой престиж.
6. Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех. Будьте "чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу".
7. Создавайте людям хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать.
8. Прибегайте к поощрению. Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотите видеть исправленной, легко исправима; делайте так, чтобы то, на что вы побуждаете людей, казалось им нетрудным.
9. Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете" (23).

УМЕНИЕ СЛУШАТЬ.

Конечно, для того чтобы говорить, прежде надо научиться слушать. А в этом могут помочь "технические приемы эффективного слушания, разработанные И.Атватером.

1. Выявляйте свои привычки слушания, сильные и слабые стороны, характер допускаемых ошибок. Не слишком ли быстро вы судите о людях? Часто ли вы перебиваете собеседника? Какие помехи общения характерны для ваших ответов? Какие из них наиболее часто повторяются? Знание своих привычек - это первый шаг к их совершенствованию.
2. Не уходите от ответственности за общение. Она обоюдна, поскольку в общении участвуют двое, причем в роли слушающего они выступают попеременно. Умейте указать собеседнику, что вы действительно слушаете и понимаете его. Этого можно добиться уточняющими вопросами, активными эмоциями. Как может собеседник узнать, что вы его понимаете, если вы сами не скажете ему об этом?
3. Будьте внимательны. Умейте поддерживать с собеседником визуальный контакт, но без назойливости или пристального взгляда (что подчас принимается за враждебность). Следите, чтобы ваши позы и жесты говорили о том, что вы слушаете собеседника. Помните, что партнер хочет общаться с внимательным, живым собеседником.
4. Умейте сосредоточиваться на том, что говорит собеседник. Это требует сознательных усилий, поскольку сосредоточенное внимание удерживается недолго (менее одной минуты). Старайтесь до минимума свести ситуационные помехи (телевизор, телефон). Не допускайте "блуждания" мыслей.

5. Старайтесь понять не только смысл слов, но и чувства собеседника. Помните, что люди передают свои мысли и чувства "закодированными", в соответствии с принятыми социальными нормами.

6. Умейте быть наблюдательными. Следите за неречевыми сигналами говорящего, поскольку на эмоциональное общение приходится большая часть взаимодействия. Следить надо за выражением лица собеседника: как он смотрит на вас, как поддерживает контакт, как сидит или стоит, как ведет себя во время разговора. Соответствуют ли неречевые сигналы собеседника его речи или противоречат ей?

7. Придерживайтесь одобрительной реакции по отношению к собеседнику. Ваше одобрение помогает ему точнее выразить свои мысли. Любая отрицательная реакция с вашей стороны вызовет у говорящего защитную реакцию, чувство неуверенности, настороженность.

8. Прислушайтесь к самому себе. Ваша озабоченность и эмоциональное возбуждение мешают слушать партнера. Если его речь и поведение затрагивают ваши чувства, постарайтесь выразить их: это прояснит ситуацию, вам станет легче слушать собеседника.

9. Помните, что часто цель собеседника - получить от вас что-либо реальное или изменить ваше мнение, или же заставить вас сделать что-либо. В этом случае действие - лучший ответ собеседнику (по 69)" (25).

Всегда есть способ повлиять на ситуацию во время конфронтации, это:

"Слушать! Слушать очень внимательно!

Большинство людей на самом деле не слушает, что им говорят во время разговора или спора. Им гораздо интереснее обдумывать свои мысли, нежели выслушивать идеи или мысли других. Ученые Чикагского университета называют такую ситуацию - "дуолог". Это совсем не то, что "диалог".

"Диалог" - это когда два человека разговаривают. Это обмен мыслями. "Дуолог" же - это ситуация, когда процесс "говорения" не связан с обменом мыслями. "Дуолог" протекает примерно так: один говорит, другой в это время обдумывает, что ему сказать, когда первый кончит говорить. Оба говорят по очереди, но ни тот, ни другой не слушают собеседника. Каждому интересней не то, что говорит другой, а то, что скажет он сам.

Хотите влиять на ситуацию - слушайте, что говорит партнер. Он может сказать нечто весьма ценное. Слушайте внимательно, извлекайте из этого пользу. Для этого концентрируйте внимание на отдельных моментах. Вот они.

Слушайте, чтобы найти ключевые слова.

Слушайте, чтобы найти ключевые идеи.

Слушайте, чтобы определить узкие места.

Слушайте, чтобы определить возможность маневра.

Слушайте, чтобы найти противоречия в рассуждениях собеседника.

Порассуждайте над этим перечнем, попробуйте его расширить или улучшить.

Слушайте, чтобы выявить КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Во всяком разногласии есть свое яблоко раздора: цены, сроки, количество, условия платежа. Внимательно слушайте - вам надо знать, что же действительно требует противная сторона, на что она рассчитывает. Оставьте в стороне эмоции. Вам нужны факты и только факты - слушайте же внимательно.

Слушайте, чтобы выявить КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ. Надо знать истинные намерения, действительные цели оппозиции. Эмоции не должны мешать вам мыслить здраво. Определите: нужна ли вашему оппоненту только победа? Или он удовлетворится ничьей? Между этими исходами большая разница.

Когда человеку достаточно не проиграть, он склонен к компромиссу. При этом возможен поиск приемлемого для обеих сторон выхода из затруднительной ситуации и, как правило, такой выход находится - выход, нужный обеим сторонам.

Слушайте, чтобы определить УЗКИЕ МЕСТА. А не ограничен ли ваш оппонент в решении данной проблемы определенными рамками? Не установлен ли ему срок в решении вопроса? Нет ли ограничений с финансовой точки зрения, не тяготят ли его финансовые заботы? Не заинтересован ли он в скорейшем решении проблемы? Возможен ли компромисс? Может ли оппонент действовать без одобрения свыше? Насколько он авторитетен в своей организации? Кто его начальники, где они находятся? Будет ли у вас, в случае необходимости, доступ к ним? Предполагает ли, уверен ли ваш оппонент, что вы можете обратиться к его начальству? Эту информацию можно получить лишь внимательно слушая, вникая в детали, сопоставляя детали.

Слушайте, чтобы найти ВОЗМОЖНОСТЬ МАНЕВРА. Не пропустите признаки, которые скажут вам: вот прекрасная возможность договориться. В начале конфронтации были две разные позиции: ваша и вашего оппонента. Изложив свою позицию и выслушав слова, которыми оппонент обрисовывает свою позицию, будьте внимательны, чтобы уловить признаки того, что он склонен несколько изменить свою точку зрения. Даже если оппонент не хочет в этом открыто признаться, может быть дан намек, что он готов обсудить какое-либо деловое предложение. Уловив такой момент, немедленно ухватитесь за него! Сформулируйте свои предложения, делающие вашу позицию более приемлемой для оппонента. Если у него нет заинтересованности в скорейшем решении проблемы, он не сделает шаг навстречу. Но, если такая заинтересованность есть, и вы убедились в этом, - действуйте быстро.

Внимательно слушайте, чтобы УЛОВИТЬ ПРОТИВОРЕЧИЯ. Внимание к подробностям, изложенным вашим оппонентом, позволит уловить малейшие нюансы его позиции. И если вам предлагается возможность маневра, компромисса, то противоречия, несообразности его точки зрения вам необходимо выявить самостоятельно. Если ваш оппонент смущенно и путано объясняет некоторые частности проблемы, вы можете сделать вывод, что его позиция не отличается твердостью. Если же он уверенно оперирует фактами, его позиция - непоколебима. Но если он заикается, говоря вначале одно, потом другое, - он уязвим. В этом случае тщательная запись его "фактов" может сослужить добрую службу - у вас сразу же появятся сильные аргументы. Зачитывая запись собственных слов оппонента, указывая на их противоречивость, несообразность, вы заставляете его перейти к обороне. А это почти выигрыш" (36).

"Коммивояжер должен знать, как следует встречать и приветствовать клиента, чтобы заложить доброе начало последующим отношениям. В этом деле играют роль и внешность коммивояжера, и его вступительные слова, и его последующие комментарии. Коммивояжер должен быть одет примерно так же, как одет покупатель, должен быть с ним вежливым и внимательным, должен избегать отвлекающего внимания манерничанья, скажем, вышагивания взад-вперед по кабинету или пристального разглядывания клиента. Вступительные слова коммивояжера должны обязательно носить позитивный характер, например: "Господин Смит, я - Билл Джонс из фирмы "АБЦ". Моя фирма и я лично ценим вашу готовность принять меня. Я приложу все усилия, чтобы этот визит принес вам и вашей компании выгоду и пользу". Затем можно задать ряд наиболее важных вопросов либо продемонстрировать образцы, чтобы привлечь внимание покупателя и возбудить его любопытство" (2).

Широкий круг добрых знакомых полезен не только удовольствием от частных бесед. Об этом убедительно свидетельствует Х.Маккей: "Как и большинство деловых людей, занимающихся сбытом, я всю свою сознательную жизнь стараюсь

создать сеть из своих клиентов и друзей, благодаря которой я могу установить непосредственную связь с руководством любого делового предприятия в городе, где я живу.

Для этого существуют два способа: розничный и оптовый. Розничным я называю личное знакомство, которое удается завязать во время различных местных мероприятий или участия в какой-то общественной деятельности. "Оптовое" знакомство достигается благодаря тому, что к вам относятся с уважением и с вами считаются люди, не знающие вас лично, но которые слышали о вас как об ораторе, читали ваши статьи или встречали в газетах упоминания о вашей деятельности.

Любой из этих методов может помочь вам сломать классические барьеры, из-за которых возникает недоброжелательный прием" (1).

ПРЕОДОЛЕНИЕ ВОЗРАЖЕНИЙ.

"Использование языка торговли.

"Слова, слова, слова", - сказал Гамлет. И вот так всегда потенциальному клиенту приходит на ум это замечание, эхо этой трагедии, когда он слышит лепет лишнего воображения торгового агента.

Слова представляют идеи, а идеи вызывают живые образы невидимых вещей. Яркие слова воздействуют на чувства своим смыслом и формой. Они создают приятные ощущения. Говорят, что "картина стоит тысячи слов". Слова могут создавать живые картины в воображении человека. Слова обладают свойством возбуждать мечты.

Красочное описание представляемой продукции вызывает в сознании потенциального клиента живую картину того, как он будет пользоваться выгодами в результате своего решения приобрести товар. Безмолвный показ товара не действителен даже наполовину.

Секрет яркой речи, так же как и яркого письма, которое как и речь, сводится к символам, открыт для всех и все им могут пользоваться.

Яркая речь требует, скорее, исключения лишних слов, чем применения новых. Простые слова обладают сконцентрированной энергией. Хороший оратор использует слова, которые выражают действительные вещи и реальные действия. Он не применяет слова ради слов, для украшения. Каждое слово в какой-то степени поясняет идею, которую он высказывает. Как только мы начинаем искать яркий образ вместо скучного, знакомого слова, мы начинаем использовать силу языка. И мы можем измерить эту силу реакцией наших слушателей. В торговле эта реакция - заключение сделок" (5).

"Превратите возражения против покупки в доводы за нее.

Какие бы препятствия ни находил деятельный человек на своем пути, он может заставить их работать на себя. В гряде костей у входа в пещеру первый человек нашел дубинку. В более поздние времена налипавшая на ногах грязь породила идею делать кирпичи. Возможно, что это инстинкт. Хороший торговый агент может заставить работать возражения на себя.

Прежде всего реальное возражение служит верным признаком для торгового агента, что он привлек внимание потенциального клиента, и что тот рассматривает предложение торгового агента. Клиент готов выслушать предложения агента. Хорошему торговому агенту больше ничего и не требуется.

Первая задача торгового агента при возникновении возражений заключается в том, чтобы определить, реальны ли они или просто служат предлогом, который другими словами выражается так: "Идите и показывайте ваши бумаги где-нибудь еще". Если он будет рассматривать первое возражение просто предлогом, т.е. если он просто примет его к сведению и будет продолжать пытаться завладеть вниманием клиента, то скоро сможет оценить это возражение. Если это был только предлог, то потенциальный клиент сам скоро забудет о нем, как только узнает, что торговый агент действительно может предложить ему что-нибудь интересное.

Если потенциальный клиент повторяет свое возражение или проявляет раздражение, то торговый агент не должен обращать на это внимания. Теперь, когда он полностью завладел вниманием клиента, клиент хочет знать, действительно ли торговый агент может что-нибудь ему предложить. Первое возражение определяет характер всего разговора. Оно дает возможность торговому агенту и потенциальному клиенту оценить друг друга, определить личные качества друг друга, а также потенциальную возможность продать или купить.

Иногда первое возражение даже означает, что клиент готов купить. Что-то в манере клиента – возможно, его голос, выражение лица – показывает торговому агенту, что возражения клиента являются не предлогом и не обоснованным доводом, а выражением нежелания клиента дать возможность торговому агенту завершить сделку без особых усилий. Для сравнительно малоопытного торгового агента, возможно, будет лучше избегать истолкования возражения как намека на готовность завершить сделку, до тех пор пока это не станет его последним шансом продать. Завершение сделки в первые 45 секунд беседы – явление редкое. Но примером этого может быть случай, когда после целых недель усилий молодой торговый агент по продаже новых красок добился встречи с владельцем магазинов по продаже хозяйственных товаров, но встретил его, когда тот выбежал из своей конторы. "Молодой человек, – сказал владелец, – я немного слышал о вашей краске, но у меня просто нет времени разговаривать сейчас". Единственный шанс торгового агента заключался в том, чтобы немедленно завершить сделку. "Возьмите сотню галлонов, и пусть ваши клиенты вам скажут о качестве краски" – все, что оставалось ему сказать. Владелец подписал заказ на это количество краски.

Умение найти решающие доводы и завершить сделку не зависит от умения вести беседу. Преодоление возражений требует прежде всего понимания обоснованности каждого из них, а затем умелого применения определенных тонких методов.

Если вы хотите заполучить потребителя "в свой сарай", вам нужно выйти на его пастбище и показать ему ваш сарай оттуда. Если вашему клиенту кажется, что "внутри сарая темно", то вам придется убедить его, "что это только так кажется отсюда" или что там темно по очень веской причине.

Возражения основываются на сомнении, страхе, незнании и других отрицательных факторах. Если вы сможете доказать, что возражение не имеет никаких оснований, то вы должны доказывать тактично, но решительно. Если возражение имеет основание, то вы должны доказать, что в нем в самом деле есть нечто положительное, чего нельзя иметь иначе".

Отвечайте на возражения так, будто потребитель задал вопрос.

При представлении продукции возражение превращается в сильный аргумент, если торговый агент делает из него вежливый вопрос. "Это стоит слишком дорого" – знакомое возражение и зачастую трудно преодолимое. "Оно обойдется дешевле при длительной эксплуатации" – легкий ответ, и потенциальный клиент ожидает его и готов к нему. Он и раньше довольно часто слышал его. Но если торговый агент отвечает на собственную версию своего аргумента: "Почему вы так много просите за это?", то он этим самым признает действительность этого аргумента. Ему снова придется вернуться к созданию у клиента

представления о качестве, пользе и длительных преимуществах.

Вот несколько обычных возражений и некоторые вопросы, которые за ними кроются. Вы можете пополнять этот список бесконечно.

Он мне кажется таким же, как и все другие. Чем отличается ваша продукция?

Он слишком тяжелый. Какую полезную роль выполняет весь этот вес?

Изделие слишком сложное. Действительно ли оно такое сложное, как кажется?

Ваша фирма расположена слишком далеко. Как вы можете конкурировать с ближайшими поставщиками?

Ваша фирма слишком мала. Сможете ли вы произвести достаточно продукции, чтобы выполнить заказы?

Изделие слишком непрочное. Может ли такое непрочное на вид изделие быть надежным?

Это не в моем стиле. Не буду ли я выглядеть глупо, если куплю это изделие?

Найдите причину аргумента со стороны того, кто его первым выставляет.

Возражение, которое начинается с "я", дает торговому агенту двойную возможность: парируя аргумент, он узнает кое-что о личности потенциального клиента. "Я не думаю, что это пригодится здесь" - служит сигналом агенту для вопроса: "Не будете ли Вы так добры сказать мне, почему это не пригодится у Вас?" Часто потенциальный клиент сам отвечает на свои возражения. В других случаях торговый агент находит форму соответствующего подхода к клиенту, с тем чтобы последний представил себе выгоды от приобретения продукции. Как только потенциальный клиент скажет "я", сообразительный торговый агент сразу же начинает формулировать вопрос, начинающийся с "почему".

Конкретизируйте возражение слишком общего характера. Общие туманные возражения типа "с этим что-то не в порядке" требуют специального подхода. Несмотря на определенный интерес и действительную потребность в продукции или услуге, потенциальный клиент противится завершению сделки. Так не бывает, чтобы настоящий потенциальный клиент "просто не хотел купить". В этом случае вопрос, почему он не покупает, становится единственным препятствием к завершению сделки. Возможно, клиент не хочет показать свое невежество, высказывая возражения, возможно, он боится, что над ним могут посмеяться, если он купит. Торговый агент должен попытаться выявить такие мотивы, раскрыть их и преодолеть.

Если возражение слишком туманно, чтобы его можно было свести к одному вопросу, то торговый агент должен задать столько вопросов, сколько потребуется. И в этом случае он может не только задавать вопросы, но также и отвечать на них. Он суммирует свое представление продукции, сам выдвигает конкретные возражения, а затем опровергает их. Конечно, он должен быть осторожен и ограничить свои возражения только теми, которые могут возникнуть у клиента и которые агент может отвести.

Отведите возражения, основанные на дезинформации.

Торговые агенты часто встречаются с возражениями, которые основаны на неправильных или вводящих в заблуждение предположениях. Чем проще характер этих возражений, тем труднее их опровергнуть. Но следите за тем, чтобы ваши доказательства относились к сути дела. Человеку потребовалось много

времени, чтобы связать шарообразную форму апельсина с шарообразной формой Земли. Рекомендации, предложение показать клиенту результаты успешной эксплуатации, письменные гарантии – вот несколько простых способов отвести ложные возражения.

Соглашайтесь с возражениями, которые вы не можете отвести. Почти против каждого вида продукции, имеющейся на рынке, могут быть выдвинуты те или иные обоснованные возражения. торговый агент, который в попытке реализовать эту продукцию не принимает обоснованные возражения или пытается скрыть ее недостатки, приносит вред своей фирме. В 99 случаях из 100 неудовлетворенный клиент – гораздо хуже отсутствия клиентов вообще. Торговый агент, который признает недостаток своей продукции, но подчеркивает ее большие преимущества, создает постоянную клиентура по мере того, как заключает отдельные сделки.

Один метод предложения изделий может быть общим для многих потенциальных клиентов при сбыте данной продукции или данного вида услуг. Знание общего перечня возражений и ответов на них является необходимым инструментом каждого торгового агента. В некоторых ситуациях весь процесс продажи может заключаться в завершении сделки. Хороший торговый агент придает своему обычному методу представления продукции тысячу нюансов, даже если он заучил наизусть необходимые фразы. Он изменяет манеру их произношения в зависимости от характера каждого потенциального клиента. То же самое он делает в отношении возражений и в отношении метода завершения сделки" (5).

"Некоторым коммивояжерам не удается достичь этапа заключения сделки, другие не умеют как следует провести его. Им либо не хватает уверенности, либо они чувствуют себя виноватыми за то, что настаивают на получении заказа, либо не чувствуют наступления подходящего психологического момента для завершения сделки. Коммивояжер должен уметь разбираться в признаках готовности покупателя, таких, как определенные физические действия, высказывания, комментарии, вопросы. Для завершения сделки коммивояжер может воспользоваться одним из нескольких приемов. Он может напрямую попросить выдать заказ, повторить основные пункты соглашения, предложить свою помощь конторскому персоналу в оформлении заказа, спросить, какой именно товар – А или Б – хочет получить покупатель, заставить покупателя сделать какой-то мелкий выбор – например, выбрать цвет или размер – или дать понять, что покупатель погадает, если не разместит заказ немедленно" (2).

О преодолении возражений пишут многие авторы: "Как в ходе презентации, так и при предложении выдать заказ у клиента почти всегда возникают возражения. Его противодействие может объясняться либо психологическими особенностями, либо логическими соображениями. Столкнувшись с возражениями, коммивояжер продолжает линию позитивного подхода, просит покупателя разъяснить суть его возражений и ставит вопросы таким образом, чтобы клиенту самому пришлось отвечать на свои возражения. Коммивояжер отрицает обоснованность возражений или превращает это возражение в дополнительный довод в пользу совершения покупки" (2).

"Иногда покупатели возражают для того, чтобы проверить Вас, либо для того, чтобы, образно выражаясь, "подставить подножку" Вашему подходу к продаже. В таких ситуациях Вы должны преодолевать барьеры, прежде всего путем демонстрации абсолютной уверенности в качествах продаваемого товара. И если Вы при этом выглядите искренним и осведомленным в тонкостях товара, покупатели обычно соглашались с Вашими доводами.

Если же покупатель все-таки просит время на обдумывание, договоритесь еще об одной встрече, либо предложите время, когда Вы сможете ему позвонить. Идея заключается в том, чтобы Вы продолжали контролировать любую возможность продажи своего товара.

Если Ваш потенциальный покупатель колеблется относительно того, делать покупку или нет, не давите на него сильно. Наоборот, предложите ему какую-нибудь информацию, литературу. Если это уместно, скажите, что Вы

свяжитесь с ним для продолжения беседы. Не оставляйте принятие последующего решения за покупателем. Возьмите инициативу на себя и обязательно позвоните.

Но воспринимайте спокойно ситуацию, если покупателю не нравится Ваш товар. В конце концов не каждый должен его любить. Извлекайте все уроки из опыта презентаций и стремитесь наиболее эффективно использовать их при общении со следующими покупателями.

Стимулируйте немедленное составление заказа на покупку. Иногда при продаже товара полезно предоставить покупателю гарантии того, что он сможет получить свои деньги обратно, если его не устроит товар. Такие гарантии являются дополнительным стимулом для того, чтобы покупатель сразу же приобрел товар. Практика свидетельствует, что немногие люди обращаются с просьбой о возврате им денег.

Как только Вы заключите сделку, предлагайте дополнительные заказы или скажите, что позвоните ему по поводу перезаказа. Помните, что Вам важно заключить не разовую сделку, а создать отношения, которые откроют возможность для новых сделок. Покупателю, который уже приобретал Ваши товары или услуги, намного легче предлагать их в дальнейшем.

Всегда расспрашивайте других лиц о потенциальных покупателях. Упомяните в беседе со своими партнерами или знакомыми о категориях людей, которых могут заинтересовать Ваши товары или услуги" (6).

ТЕХНИКА ПЕРЕГОВОРОВ.

"ТОЛЬКО ПРИ СЛОВЕ "НЕТ" НАЧИНАЮТСЯ ПЕРЕГОВОРЫ.

1. Любой человек, любой партнер по переговорам, как правило, имеет над собой кого-либо еще, кому он должен передать ваше предложение. Поэтому доходчиво объясните свое предложение, изложите ему свои аргументы, приведите примеры, убедительные доказательства, предложите опросные листы.
2. Никогда не идите путем наименьшего сопротивления. Не обещайте ничего невозможного или того, что вы (ваша фирма) не в состоянии выполнить. Убеждают правдивость и ясность, не допускайте никакого мошенничества.
3. Твердо называйте собственные условия, убедительно и доходчиво.
4. Учитесь отклонять невыполнимые требования, не проявляя высокомерия и не оскорбляя достоинство партнера. Ссылайтесь при этом на третью сторону, свою фирму, своего начальника, других заказчиков и т.п. Упомяните о своих обязательствах по отношению к этой стороне. Обосновывайте, почему вы не можете пойти навстречу требованиям партнера по переговорам.
5. Не верьте каждой причине отказа, которую вам называют. Некоторые причины только звучат убедительно, их легко выразить и они кажутся обоснованными. Задайте вопрос об истинной причине: "Нет ли у вас кроме этого еще какой-либо причины?"
6. Не сразу называйте отрицательные моменты. Сначала изложите положительные стороны и лишь затем противопоставьте им отрицательные факторы и недостатки.
7. Поразмыслите, каковы действительные причины колебаний и нерешительности вашего партнера.

8. Основательно подготовьтесь к тому, что вам придется столкнуться с затруднениями, которые возникнут у вашего партнера в связи с вашим предложением.
9. Возражения выслушивайте спокойно.
10. Внимательно слушайте собеседника, не перебивая его. Повторите его возражения.
11. Согласитесь с тем, что партнер поступает разумно, останавливаясь на этих вопросах.
12. Задайте встречный вопрос, чтобы выяснить, что конкретно ваш партнер имеет в виду. Этим вы выиграете, кроме того, время для обдумывания ответа.
13. Не идите на прямую конфронтацию, применяя метод "да, но..."
14. Применяйте аргументацию в стиле дзюдо: "Да, и..." Она поворачивает негативную силу возражения в то направление, которое важно для вашей аргументации.
15. "Да, и..."
 - ... это для вас важный момент.
 - ... это действительно должно быть решено.
 - ... это необходимо.
 - ... это выгода, к которой вы стремитесь.
 - ... и этого затруднения вы хотите избежать.
 - ... вы хотели бы, чтобы эта проблема была разрешена.
 - ... это условие должно быть создано.
16. Прямо попросите партнера отметить все пункты вашего предложения, с которыми он согласен, и затем поинтересуйтесь, нельзя ли теперь на основании этого договориться.
17. Совершенно не бойтесь стремиться к большим успехам, не довольствуйтесь мелочами, небольшими уступками или частичными решениями.
18. В случае если на переговорах вы представляете свои предложения, условия реализации которых зависят от определенного встречного исполнения, то подробно понятно напишите об этом. Представляйте свои условия не только устно! Партнер должен иметь возможность сразу же прочитать, какого встречного предложения требует услуга А и какого – услуга Б.
19. В ходе переговоров не полагайтесь на свою память, делайте записи.
20. Договоритесь об окончательных результатах и сразу же зафиксируйте их в письменном виде.
21. Записывайте все, с чем вы соглашаетесь, и то, что вы обещаете. Каждое обещание следует выполнять точно и аккуратно.
22. Затруднительные вопросы обсуждайте в конце, когда по всем другим вопросам уже достигнуто согласие и уже никто из участников переговоров не заинтересован в их неудачном исходе.
23. В конце переговоров прямо поставьте следующие вопросы.

Какие вопросы еще остались открытыми?

Какие еще имеются помехи?

В отношении чего еще вы испытываете опасения?

Согласны ли вы со следующими условиями?

Просите дать прямой ответ.

24. Целенаправленно используйте резервы. Предложите уступку, которая может быть особенно хорошо воспринята и побудит партнера к принятию решения.

ПРАВИЛА ТЕХНИКИ ПЕРЕГОВОРОВ.

1. Соблюдайте срок договоренности с точностью до минуты. Дайте понять своему партнеру по переговорам, что вы – человек надежный.
2. Установите хорошие отношения с сотрудниками вашего партнера – от швейцара до секретарши шефа.
3. Тщательно готовьтесь к началу переговоров. Какие вопросы задаст вам партнер в начале беседа?
4. Попытайтесь предотвратить возникновение факторов, мешающих ходу беседы.
5. Говорите спокойно, внятно, дружелюбно и убедительно. Держитесь независимо. Не являйтесь на переговоры в нервном, беспокойном или рассеянном состоянии.
6. Будьте интересным собеседником. Если вы создадите спокойную обстановку, вашему партнеру доставит удовольствие иметь с вами дело. Переговоры с вами должны стать для него событием. Вносите нотку юмора в разговор, но не используйте плоские шутки или банальные высказывания.
7. Больше улыбайтесь.
8. Не будьте слишком назойливы. Не проявляйте чрезмерного рвения и суетливости.
9. Не позволяйте партнеру довести вас до раздраженного состояния или сбить вас с толку.
10. Побуждайте его больше высказываться. Внимательно и сосредоточенно слушайте его. Поощряйте каждого участника переговоров, который хочет высказать свое мнение. Не перебивайте говорящего.
11. Не просто говорите, но и подкрепляйте сказанное записями или схемами. Подключайте визуальные средства. Вручите некоторые материалы партнеру. Позвольте и ему действовать таким же образом.
12. Следите за тем, чтобы во время переговоров у вас были в распоряжении все необходимые документы и материалы, чтобы все документы были в полном порядке и находились под рукой.
13. Выражайтесь конкретно, а не отвлеченно. Излагайте подробности, факты, цифровые данные.
14. Обращайте внимание на понятия, которые вы используете в своей речи.

Применяйте те специальные термины, которыми пользуется ваш партнер. Не сердите его, употребляя в речи те слова, смысл которых понятен только вам. Используйте его словарный запас.

15. На вопросы партнера давайте прямые деловые ответы.

16. Ведите переговоры настойчиво и энергично. Но все же не пытайтесь сломить партнера бесконечным приведением аргументов. Ведите переговоры корректно.

17. Излагая какую-либо информацию, делайте паузы, чтобы дать возможность вашим словам воздействовать на собеседника. Не обрушивайте на него шквал своих речей.

18. Не избегайте, опасаясь вступить в дискуссию, обсуждения щекотливых вопросов. Это неотъемлемая часть переговоров.

19. Больше оперируйте вопросами, а не декларированием. Задавайте вопросы, чтобы работать вместе с партнером.

Проанализировать его условия.

Получить информацию.

Установить новые оценочные факторы.

Проверить воздействие вашего собственного высказывания.

Вежливо, не давая советов, выслушать противоположное вашему мнению.

20. Позвольте своему партнеру по переговорам дать вам совет и оказать помощь.

21. Тщательно следите за тем, как воспринимает ваш партнер происходящее, и за тем, чтобы он имел возможность удовлетворить свое тщеславие.

22. Сопровождайте своими положительными комментариями некоторые высказывания партнера. Подтверждайте, что его идеи производят на вас очень большое впечатление.

ЕЩЕ О ТЕХНИКЕ ПЕРЕГОВОРОВ.

1. Относитесь с достаточным вниманием ко всем участникам переговоров. Часто в конечном итоге мнение не особо важных персон оказывается решающим.

2. Узнайте имена всех участников переговоров, немедленно запишите их и обращайтесь к каждому непременно по имени.

3. Начинайте разговор анализом, а не готовыми предложениями.

4. Если вам нужно провести разговор о продажах, то вы должны знать систему принятия таких решений покупателем (анализ стоимости, сравнительные подсчеты по предложениям поставщиков).

5. Целенаправленными обоснованиями старайтесь затронуть мотивы, которые движут вашим партнером.

Покажите ему подробно свою программу, обеспечивающую его безопасность.

Покажите, как вы о нем печетесь.

Покажите ему расчеты, доказывающие, что он должен выиграть, какие расходы снизит, каких совсем избежит, как повысит эффективность.

6. Некоторые ваши аргументы будут для партнера более важными. Избирайте доводы, действующие в нужном направлении. Наблюдайте за реакцией собеседника.

7. Все время следите за тем, чтобы лучше сформулировать ту или иную мысль.

Как можно это выразить, пользуясь специальными терминами?

Как это сказать проще?

Языком вашего партнера?

Сформулировать в положительном смысле?

Привести сравнение?

Привести пример?

Сослаться на чей-либо опыт? На опыт партнера?

8. Представьте список тех преимуществ, которые приобретает ваш собеседник, если согласится с вашим предложением.

Так как нам частенько приходится сталкиваться с агрессивно настроенными людьми, лучше всего выработать подходящий образец поведения, на который можно было бы положиться.

Следующие способы поведения всегда надежны.

1. Сохраняйте благожелательную невозмутимость. Так вы не позволите заразить себя отрицательным настроением. Это будет амортизатором.

2. Сделайте вид, что вы внимательно слушаете. Очень важен зрительный контакт. Но не следует смотреть пристально в глаза, лучше сосредоточить свой взгляд на губах говорящего.

3. Условно соглашайтесь. Условное согласие – это не уступчивость, а скорее понимание, которое вы выказываете по отношению к доводам говорящего.

4. Задавайте вопросы. Кто спрашивает, тот направляет разговор. Вопросы – это признак внутренней силы и проявляемого интереса. Чем больше вы спрашиваете и заставляете собеседника отвечать на ваши вопросы, тем больше вы смягчаете агрессивный натиск.

5. Находите точки соприкосновения, общность взглядов.

Кто говорит, тот активен и всегда сильнее того, кто слушает. Кто слушает, тот пассивен, расположен к восприятию. Если вы говорите, то смотрите на своего собеседника, чтобы придать своим словам больше выразительности и убедительности. Если говорит ваш партнер, то он сильнее и вы ни в коем случае не должны вступать с ним в единоборство взглядов, ибо это пробуждает агрессивность, которой в любом случае следует избегать. Когда говорит собеседник, мы опускаем взгляд примерно на десять сантиметров и концентрируемся на губах говорящего. Мы прилипаем взглядом к его губам и подсознательно внушаем ему: "Хотя я тебя внимательно слушаю, я не позволю повлиять на себя". Это усилит ваш личный авторитет.

Каждый ради своего блага охотно подвергается влиянию, точно так же он

защищается, если это идет ему во вред. Поэтому в случае тяжелых переговоров мы должны спросить себя, отчетливо ли мы представляем себе и достаточно ли учитываем выгоды наших партнеров. Многие продавцы терпят неудачу потому, что во время разговора с покупателями они больше думают о комиссионном вознаграждении, чем о пользе клиента" (3).

ПРИНЦИПЫ ЗАКЛЮЧЕНИЯ СДЕЛКИ.

В чем главное? Определите, в чем заключается главный интерес клиента. Или какая самая больная точка?

Запишите ключевые слова. Только необыкновенный человек может прийти а беседу, конференцию или завести или завести важный разговор по телефону и а) запомнить все, о чем хотел сказать; б) изложить все в логической последовательности; в) быть кратким и не отклоняться от главной темы. Если при разговоре с людьми вам изменит память, достаньте карточку с ключевыми словами.

Задавайте вопросы.

ШЕСТЬ ПРЕИМУЩЕСТВ МЕТОДА ВОПРОСОВ

1. Помогает избежать споров.
2. Помогает избежать излишней говорливости.
3. Позволяет помочь собеседнику понять, чего же он хочет. Тогда вы сможете помочь ему решить, как добиться этого.
4. Помогает собеседнику выкристаллизовать мысль. И идея (м.б. - ваша - Я) становится его собственной идеей.
5. Помогает выявить слабое место при заключении сделки - ключевой вопрос.
6. Вызывает у другого человека чувство собственного достоинства. Когда вы показываете, что уважаете его точку зрения, то он наверняка станет уважать вашу.

Вопросом вы убиваете двух зайцев: а) сообщаете другому человеку то, что думаете и б) делаете при этом ему комплимент, спрашивая его мнение" (7).

"ТЕХНИКА ПОСТАНОВКИ ВОПРОСОВ.

Чтобы получить вразумительный ответ, важно владеть техникой постановки вопросов. Результативный разговор, а результативный разговор - это всегда оказание влияния на собеседника, представляет собой не односторонне выказанное мнение, а именно диалог - вопросы и ответы. Вопросы - это импульсы для активизации. Они служат для выяснения точек зрения и управления ходом беседы. Наконец, они являются инструментом внушения, который способствует принятию нужного вам решения.

Бросьте ребенку мяч, он его поймает. Точно так же и с вопросами: подбросьте своему собеседнику вопрос. он ответит, и мяч снова у вас. Причем, задавая вопрос, вы уже определяете вид ответа. Поэтому необходимо научиться технике постановки вопросов.

1. Информационные вопросы. Тот, кто задает информационные вопросы, нуждается в знаниях, опыте и советах другого. Речь идет о сборе сведений,

которые необходимы, чтобы составить впечатление о чем-либо. Такие вопросы – всегда открытые. Это значит, что вопрос касается какого-то конкретного предмета, или положения вещей, при этом отвечающий сообщая определенные сведения, дает объяснения.

2. Контрольные вопросы. Их важно задавать во время любого разговора, чтобы выяснить, прислушивается ли еще к нам собеседник, понимает ли он нас или просто поддакивает.

Что вы об этом думаете? Считаете ли вы так же, как и я?

Не находите ли вы, что речь идет о стоящем деле?

По реакции собеседника вы заметите, следит ли он за вашей мыслью. Если при ответе на контрольный вопрос выявите неприятие или непонимание, придется вернуться немного назад.

3. Вопросы для ориентации. Эти вопросы задаются, чтобы установить, продолжает ли собеседник придерживаться ранее высказанного мнения или прежнего намерения.

Есть ли у вас еще вопросы по этой теме?

Каково ваше мнение по этому пункту?

Поняли ли вы, какую цель мы этим преследуем?

После того как вы задали вопрос для ориентации, нужно помолчать и дать высказаться собеседнику. Не торопите его. Он должен сосредоточиться, разобраться в свои мыслях и высказать свое суждение. Обязательно задавайте вопрос для ориентации, если вы подробно рассказываете о сложном приборе или новом виде услуг, потому что после вашего пятого предложения собеседник мысленно отключается. По ответу на подобный вопрос вы сразу заметите, что понял собеседник и готов ли он согласиться с вами и вашими аргументами.

4. Подтверждающие вопросы задают, чтобы выйти на взаимопонимание. Если ваш собеседник пять раз согласился с вами, то на решающий шестой вопрос он не станет возражать. Англичане в этом смысле несколько предусмотрительнее других. Обычно любой разговор у них начинается с обмена мнениями о погоде. Если по этому вопросу достигнуто единодушие, значительно легче переходить к решению следующих проблем. В любой разговор нужно вкраплять подтверждающие вопросы и всегда делать акцент на том, что связывает, а не на том, что разъединяет.

Между прочим, форма подтверждающих вопросов определена Сократом. Так что поступайте во время разговора, как философ, и задавайте вопросы следующего типа.

Вы же придерживаетесь того мнения, что...?

Наверняка вы тоже рады, что...?

5. Ознакомительные вопросы, как уже ясно из их названия, должны ознакомить вас с мнением собеседника. Таким образом, это тоже открытые вопросы, на которые невозможно ответить односложно – только "да" или "нет".

Довольны ли вы были до сих пор этим станком и сколько лет вы на нем работаете?

На какой эффект при использовании нового станка вы рассчитываете?

Каковы ваши цели?

6. Встречные вопросы. Хотя это, в общем, невежливо отвечать на вопрос

вопросом, однако встречный вопрос является искусным психологическим приемом.

Клиент: Сколько стоит этот прибор?

Продавец: Это зависит от того, на какой модификации вы остановите свой выбор. Какой прибор вы считаете для себя наиболее подходящим?

Клиент: Меня бы устроил прибор с приставкой. Сколько же это будет стоить?

Продавец: Прежде, чем я определенно отвечу на ваш вопрос, позвольте узнать - заключили бы вы договор на его абонементное обслуживание?

Правильно поставленные вопросы ведут к постепенному сужению разговора и подводят собеседника все ближе к тому моменту, когда он скажет окончательное "да".

7. Альтернативные вопросы предоставляют собеседнику возможность выбора. Число возможных вариантов, однако, не должно превышать трех. Эти вопросы предполагают быстрые решения. При этом словечко "или" чаще всего является основным компонентом вопроса.

Какой срок обсуждения подходит вам больше всего - понедельник, среда или четверг?

Какой цвет устраивает вас больше всего: желтый, красный или зеленый?

8. Однополюсные вопросы - это всего лишь повторение вопроса собеседника в знак того, что вы поняли, о чем идет речь. Вы повторяете вопрос и лишь затем даете ответ. Результат такого вопроса двойкий: у собеседника складывается впечатление, что его вопрос правильно понят, а вы получаете возможность тщательнее обдумать свой ответ.

9. Удостоверяющие замечания. Своим замечанием: "Это очень удачный вопрос", - вы даете понять собеседнику, что он задает умные вопросы и хорошо улавливает суть разговора. Еще одна возможность: "Я рад, что вы задаете мне именно этот вопрос" или "То, что вы задаете мне этот вопрос, доказывает, что..."

Если вы хотите в полной мере проявить искусство ведения беседы, то должны время от времени вставлять удостоверяющие замечания, потому что никто и ничто так не порадует вашего собеседника, как его собственная правота.

10. Направляющие вопросы. Подобно дирижеру вы можете взять в свои руки управление ходом беседы и направлять ее в то русло, которое вас больше устраивает. Не позволяйте собеседникам навязывать вам нежелательное направление разговора. Время идет быстро, не успеете оглянуться, как назначенное для беседы время истечет, а вы едва только начали разговор вместо того, чтобы уже подводить его итоги.

11. Провокационные вопросы. Провоцировать означает бросать вызов, подстрекать. Кто задает провокационный вопрос, должен осознавать, что это подстрекательство. Между тем такие вопросы тоже необходимо использовать в разговоре, чтобы установить, чего в действительности хочет ваш партнер и верно ли он понимает положение дел.

Вы действительно считаете, что ваш станок в последующие три года будет еще конкурентоспособен?

Вы уверены, что сможете еще длительное время продавать это изделие по такой цене?

12. Вопросы, открывающие переговоры, доклады. искусно поставленный вопрос является хорошим стартом. У партнера по переговорам появляется

заинтересованность, возникает состояние положительного ожидания.

Если я предложу вам два способа, с помощью которых можно из ваших денег сделать больше денег, ничем при этом не рискуя, заинтересовало бы вас это?

Вы позволите мне предложить решение вашей проблемы?..

13. Заключающие вопросы. Их цель – завершить разговор. Но их хорошо предварить одним-двумя подтверждающими вопросами.

Смог ли я убедить вас, в чем выгода этого станка для вашего предприятия?

Убедились ли вы, насколько прибор прост в эксплуатации?

А затем без дополнительного перехода можно задать заключающий вопрос.

Какой срок монтажа вас устраивает больше – 15 ноября или 15 декабря?

Какой костюм вам упаковать – зеленый или с рисунком?

Готовьтесь заранее к любому важному разговору. Если вам в ходе беседы нужно многое узнать, то запишите по порядку все важнейшие вопросы. Заранее для себя установите: как я начну разговор; какие аргументы я приведу; каких возражений следует ожидать; как я буду их опровергать; какие заключительные аргументы я использую?" (3).

"Самое сильное слово в английском языке, уверен, – это короткое слово "Почему" (оно не менее сильно и в русском – авт.).

Клиент. – Для меня это слишком дорого!

Я. – Почему вы так думаете?

Клиент. – Потому что это никогда не окупится...

Я. – Но почему же?

Клиент (с надеждой). – А вы полагаете, окупится?

Я (уверенно). – Все, кто купил его, считают станок отличным капиталовложением.

Клиент (задумчиво). – И все же я не могу себе этого позволить...

Я. – Почему?

Продолжайте настойчиво спрашивать "почему?". По крайней мере, вы будете знать, почему не состоялась сделка.

6. Взорвите динамит! Сделайте что-нибудь необычное, удивительное. Очень необходимо приковать внимание людей и заставить их действовать ради их же пользы. Но этого лучше не делать, если вы не готовы подкрепить свой взрыв фактами, а имеете на руках только мнение.

7. Вызовите страх. Это самый мощный фактор там, где дело касается риска или опасности.

8. Внушите доверие. Если вы абсолютно искренни, доверие можно внушить разными способами: а) будьте помощником покупателя; б) "Если бы вы были моим братом, я бы сказал вам то, что собираюсь сказать сейчас..."; в) похвалите своих конкурентов; г) "Я собираюсь сейчас сделать для вас то, что не в состоянии сделать никто другой".

9. Выразите искреннее уважение к способностям своего собеседника.

10. Представьте, что дело сделано. Чувствуйте себя победителем.

11. Во время беседы говорите не "я", не "мы", только "Вы" (7) ..

ПЕРЕГОВОРНАЯ ДЖИУ-ДЖИТСУ.

"Вам предстоит:

1. Расположить к себе: контакт, внимание, симпатия, готовность к разговору.
2. Заинтересованность: представить выгодные стороны, интерес - пробудить, углубить, определить взаимную заинтересованность.
3. Убедить: логика, аргументация, обоснования, деловитость.
4. Воздействовать: активность, искусство, убеждение, мотивирование.
5. Завоевать: достоверность, непоколебимость, доверительные отношения (как высшее достижение)" (3) .

Для того, чтобы справиться с этими задачами, необходимо иметь навыки успешного ведения переговоров.

"Так называемый позиционный торг неэффективен. Он создает благоприятную почву для разного рода уловок, задерживающих принятие решения. Распри по поводу занимаемых позиций ведут к напряженности в отношениях между сторонами, а иногда и к их разрыву. При наличии многих сторон позиционный торг усугубляется - появляется большее число позиций. Дружелюбие не является выходом из положения. Но мягкому и твердому вариантам существует альтернатива - метод, который предназначается для дружественного достижения разумного результата. Этот метод, который может быть назван принципиальными переговорами, или переговорами по существу, сводится к четырем основным пунктам.

1. Сделайте разграничения между участниками переговоров и предметом переговоров.
2. Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.
3. Прежде чем решить, что делать, выделите круг возможностей.
4. Настаивайте на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме.

МЯГКИЙ ПОДХОД

ЖЕСТКИЙ ПОДХОД

ПРИНЦИПИАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Участники - друзья.

Участники - противники.

Участники вместе решают проблему.

Цель - соглашение.

Цель - победа.

Цель - разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно.

Делать уступки для культивирования отношений.

Требовать уступок в качестве условий для продолжения отношений.

ОТДЕЛИТЬ ЛЮДЕЙ ОТ ПРОБЛЕМЫ.

Придерживаться мяг-

Придерживаться жесткого

Придерживаться мягкого курса

кого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы.	курса в отношениях с людьми и при решении проблемы.	в отношениях с людьми, стоять на жесткой платформе при решении проблемы.
Доверять другим.	Не доверять другим.	Продолжать переговоры независимо от степени доверия.
Легко менять свою позицию.	Твердо стоять на своей позиции.	КОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ НА ИНТЕРЕСАХ, А НЕ НА ПОЗИЦИЯХ.
Делать предложения.	Угрожать.	Анализировать интересы.
Обнаруживать свою подспудную мысль.	Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли.	Избегать возникновения подспудной линии.
Допускать односторонние потери ради достижения согласия.	Требовать односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение.	ОБДУМЫВАТЬ ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ ВАРИАНТЫ.
Искать единственный ответ: тот, на который пойдут ОНИ.	Искать единственный ответ, тот, который приmete ВЫ.	Разработать многоплановые варианты выбора: решать позже.
Настаивать на соглашении.	Настаивать на своей позиции.	НАСТАИВАТЬ НА ПРИМЕНЕНИИ ОБЪЕКТИВНЫХ КРИТЕРИЕВ.
Пытаться избежать состязания воли.	Пытаться выиграть в состязании воли.	Пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли.
Поддаваться давлению.	Применять давление.	Размышлять и быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению.

Все четыре элемента принципиальных переговоров должны учитываться начиная с обдумывания переговоров и вплоть до момента, когда соглашение уже принимается либо вы решаете отказаться от дальнейших усилий. Этот период можно разделить на три отдельные стадии: анализ, планирование и дискуссия.

ДЕЛАЙТЕ РАЗГРАНИЧЕНИЯ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ ДИСКУССИИ И ОБСУЖДАЕМЫМИ ПРОБЛЕМАМИ.

* Участник переговоров прежде всего человек.

Люди сердятся, приходят в уныние, боятся, настраиваются враждебно, расстраиваются и обижаются. Всё это легко поддается устранению. На всех стадиях переговоров стоит спрашивать себя: "Достаточно ли я уделяю внимания человеческому фактору?"

* Каждый участник переговоров преследует двойной интерес: относительно существа дела и взаимоотношений между партнерами.

Ведущий переговоры стремится как минимум поддерживать работающие отношения, однако обычно на карту ставится большее.

* Отношения обычно увязываются с проблемой.

Это происходит так, как в семье замечания вроде "В кухне беспорядок" или "На нашем банковском счете осталось мало денег" будучи сделанными прост с целью обозначить проблему, скорее всего воспринимаются как личное обвинение.

* При позиционном торге возникают противоречия между существом проблемы и отношениями участников переговоров.

Если благоприятное решение вопроса заботит вас больше, чем уважение или симпатия другой стороны, то в таком случае вы можете поступиться отношениями ради дела. Напротив, уступив в существе дела, вы можете и не приобрести дружеского расположения; вы не достигнете ничего большего, а только убедите другую сторону, что вас можно провести.

* Отделите отношения от существа дела; занимайтесь непосредственно "человеческим фактором".

Имейте дело непосредственно с людьми; не пытайтесь решить эту проблему за счет уступок по сути дела. Если ваши ощущения неясны, ищите возможность узнать больше. Если страсти накаляются, найдите способ "выпустить пар".

* Выяснение образа мысли другой стороны – это не просто полезный процесс, способствующий решению вашей проблемы.

В конечном счете причиной конфликта является не объективная реальность, а происходящее в головах людей.

* Поставьте себя на их место.

Способность видеть ситуацию такой, какой она представляется другой стороне, сколь бы трудно это ни было, – самое важное искусство, которым можно овладеть. Недостаточно знать, что кто-то видит вещи по-другому. Если вы хотите оказать на кого-то влияние, вам также необходимо беспристрастно разобраться, насколько оправдана его точка зрения и ощутить эмоциональный накал его уверенности. Он может искренне верить в то, что его подход настолько же "правилен", насколько вы уверены в своем.

* Не делайте вывод о намерениях людей, исходя из собственных опасений. Интерпретация высказываний и действий другой стороны в самом мрачном свете будет стоить вам отказа от свежих идей, ведущих к достижению соглашения.

* Ваша проблема не вина других.

Даже если партнер виновен, это лучше описать как одну из ваших проблем. Не "когда выберетесь за дело, случается то-то и то-то", а "когда случается то-то и то-то, перед нами появляются проблемы выбора: избрать ли иного партнера или сделать что-то другое".

* Обсуждайте восприятие друг друга.

Один из способов справиться с различием восприятия состоит в том, чтобы ясно выразить это различие, обсудить его с другой стороной. Если вы будете действовать откровенно и честно, не обвиняя другую сторону в возникающих сложностях, такая дискуссия может помочь вашим партнерам осознать серьезность ваших намерений.

* Ищите возможность для действий, неожиданных с точки зрения другой стороны.

* Позвольте другой стороне сделать ставку на результат, предоставив верную возможность участвовать в переговорах.

Если вы хотите, чтобы другая сторона согласилась с неприятным для нее заключением, крайне важно сделать ее участником подготовки этого заключения.

* "Спасти лицо": ваши предложения должны соответствовать возможностям партнеров.

Здесь имеется в виду необходимость примирить позицию участника переговоров или принятое соглашение с его принципами, прошлыми словами или поступками.

* Осознайте свои и их чувства.

* Обнаружьте свои эмоции и признайте их законными.

"Когда происходит то-то, я чувствую себя так-то, мне хочется рвать то-то и метать то-то. Вы не можете не согласиться, что мои чувства справедливы и обоснованы".

* Позвольте другой стороне "выпустить пар".

Когда вы приходите домой и хотите поделиться с мужем своими неприятностями на работе, вы еще больше расстроитесь, если он скажет: "Не трудись рассказывать; я уверен, что у тебя был тяжелый день. Давай обойдемся без этого".

* Не реагируйте на эмоциональные проявления.

* Используйте символические жесты.

Дружеская записка, выражение сожаления, посещение кладбища, небольшой подарок внуку, обмен рукопожатием, совместная трапеза - всё это может стать бесценной возможностью для снятия враждебной ситуации с минимальными издержками.

* Внимательно слушайте и показывайте, что вы слышали то, что было сказано.

Стандартная техника добросовестного слушания состоит в том, чтобы уделять пристальное внимание тому, что говорится, просить другую сторону прояснить то, что она имеет в виду, а также обращаться с просьбой повторить какие-то идеи, если возникает неясность или неуверенность. Поймите восприятие собеседников, их нужды и то, что их смущает,

* Говорите так, чтобы вас поняли.

Старайтесь также максимально снизить влияние "третьей стороны": обстоятельств, наблюдателей и пр.

* Говорите не о них, а о себе.

"Я чувствую себя обманутым" вместо "Вы нарушили свое слово".

"Мы чувствуем дискриминацию по отношению к себе" вместо "Вы расист".

* Говорите ради достижения цели.

В отдельных случаях полное раскрытие собственной гибкости может не облегчить, а затруднить достижение соглашения. Прежде, чем сделать какое-то серьезное заявление, выясните для себя, что именно вы хотите сообщить или узнать и какой цели послужит ваша информация.

* Предварительные действия облегчают работу.

Переговорную игру надо сконструировать таким образом, чтобы отделить существо дела от взаимоотношений партнеров.

* Построение работающих отношений.

Если вы знаете участников переговоров лично, это поможет решению дела. Лучше всего создать подобные отношения до переговоров. Постарайтесь узнать

ваших партнеров, их пристрастия и неприязни. Найдите способ встретиться неформально. Старайтесь приехать раньше для легкой беседы до условленного начала переговоров и задержитесь после окончания. Любимый метод Бенджамина Франклина заключался в том, что он просил своего противника одолжить ему какую-то определенную книжку, льстило и создавало приятное ощущение, что Франклин должен отплатить любезностью со своей стороны.

* Будьте готовы разбираться с проблемой, а не с людьми.

"Послушайте, мы оба адвокаты (дипломаты, бизнесмены, члены семьи и т.д.). До тех пор пока мы не удовлетворим ваши интересы, мы вряд ли достигнем соглашения, которое удовлетворило бы и мои интересы и наоборот. Давайте посмотрим на проблему как на вопрос удовлетворения наших коллективных интересов".

Какими бы ни были ваши отношения, постарайтесь таким образом построить переговоры, чтобы они стали совместной деятельностью, в которой вы оба вместе имели бы перед собой общую задачу.

СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА ИНТЕРЕСАХ, А НЕ НА ПОЗИЦИЯХ.

* Чтобы достичь разумного решения необходимо примирить интересы, а не позиции.

* Интересы определяют проблему.

Стоит только попытаться разобраться в мотивировке интересов, как вы почти наверняка увидите альтернативную позицию, которая отвечает не только вашим интересам, но и интересам других.

Вторая причина – примирение интересов вместо достижения компромисса между позициями работает еще и потому, что за противоположными позициями скрывается гораздо больше интересов по сравнению с теми, которые вошли в противоречие.

* За противоположными позициями наряду с противоречиями находятся разделяемые и приемлемые интересы.

* Как идентифицировать интересы?

Спросите "Почему?"

Спросите "Почему нет?"

* Осознайте – у каждой стороны множество интересов.

* Наиболее сильные интересы – это основные человеческие нужды: безопасность, экономическое благосостояние, чувство принадлежности, признание, распоряжение собственной жизнью.

* Составьте перечень интересов.

* Говорите об интересах.

* Объясня свои интересы, покажите их жизненную важность.

* Признайте их интересы частью проблемы.

* Сначала сформулируйте проблему, а затем предложите свое решение.

* Смотрите вперед, а не назад.

Вы лучше удовлетворите свои интересы, если будете говорить о том, чего хотите достичь, а не о том, что у вас было. Вместо того, чтобы просить

партнера объяснить, что он сделал вчера, спросите: "Кто, что должен сделать завтра?"

* Будьте конкретны, но гибки.

Обдумывая свои интересы, вы должны не только выработать один или более конкретных подходов, обеспечивающих ваши законные интересы, но и быть открыты для новых идей.

* Будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми.

Если ОНИ будут чувствовать, что из-за проблемы вы нападаете на НИХ лично, вас перестанут слушать. Атакуйте проблему, но не вините людей. Пойдите даже дальше и поддерживайте их: слушайте с уважением, оказывайте им любезность, подчеркивайте ваше стремление понять их нужды и так далее. Продемонстрируйте, что вы заняты проблемой, а не ищите ссоры.

ИЗОБРЕТАЙТЕ ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ ВАРИАНТЫ.

** Диагноз.

В большинстве переговоров их участники допускают четыре серьезных просчета, которые препятствуют созданию изобилия вариантов: 1) преждевременное суждение; 2) поиск единственного ответа; 3) убеждение в невозможности "увеличить пирог"; 4) мнение, что "решение ИХ проблем - Их проблема".

* Нет ничего более вредного в изобретении вариантов, чем критический настрой, когда вы готовы ухватиться за недостатки любой идеи. Суждение препятствует воображению.

* В стремлении с самого начала найти единственный лучший ответ вы делаете нечто вроде кроткого замыкания в разумном процессе принятия решений, который позволяет выбирать из большого числа возможных ответов.

* Близорукая озабоченность только собственными проблемами способствует тому, что переговорщик занят исключительно своей позицией, воспринимает только свои аргументы и принимает решения, исходя исключительно из своих интересов.

* Особые виды различий, которые лучше всего поддаются согласованию, - это различия, присутствующие в интересах, убеждениях, во временных ценностях, в прогнозах и нежелании рисковать.

* В интересах существуют альтернативны варианты, которых могут придерживаться партнеры.

Одну сторону больше привлекает: Другую сторону больше привлекает:

форма

существо

экономические соображения

политические соображения

соображения внутреннего характера

соображения внешнего характера

символические соображения

практические соображения

ближайшее будущее

отдаленное будущее

сиюминутные результаты

отношения

материальные вещи

идеология

прогресс

уважение к традиции

прецедент	данный случай
престиж, репутация	результаты
политические моменты	благополучие группы

* Различная уверенность.

Если я считаю, что я прав, а вы считаете, что вы правы, есть смысл воспользоваться этой разницей в нашей уверенности. Мы можем привлечь постороннего арбитра.

* (различное отношение ко времени можно урегулировать перераспределением средств и действий во времени).

* (различные прогнозы могут быть примирены компенсационными условиями).

* В различии неприятия риска заложен потенциал для совершения сделки, выгодной обеим сторонам. Риск можно продать за прибыль.

* Пусть решение будет легким для другой стороны.

Другая сторона скорее примет решение, которое выглядит безукоризненным с точки зрения справедливости, законности, достоинства и т.д.

Помогает облегчить принятие решения и отыскание прецедента.

НАСТАИВАЙТЕ НА ИСПОЛЬЗОВАНИИ ОБЪЕКТИВНЫХ КРИТЕРИЕВ.

* В зависимости от проблемы вы можете предложить, чтобы соглашение основывалось на:

рыночной цене;

прецеденте;

научных оценках;

профессиональных нормах;

эффективности;

затратах;

решении суда;

моральных принципах;

одинаковом отношении;

традиции;

взаимности и т.д.

Как минимум объективный критерий должен быть независимым от желаний сторон. Как максимум – быть законным и практичным.

* Для того, чтобы получить результат, независимый от устремлений сторон, вы можете применять либо справедливые критерии, либо справедливые процедуры урегулирования противоречивых интересов. Вспомним древний способ поделить пирог между двумя детьми: один его режет, а другой выбирает себе кусок. Есть и другие основные средства улаживания разногласий: по очереди, с помощью жребия, предоставив право решать кому-то третьему и т.д.

* Для преодоления давления снова и снова возвращайтесь к предложению использовать объективные критерии. Давление же может приобретать разные формы: взятка, угрозы, мошеннические призывы доверять или просто отказ сдвинуться с места.

"ДА, НО..."

* Как быть, если они сильнее?

Нет такого метода, который гарантировал бы успех, если другая сторона обладает всеми необходимыми рычагами. Ни одна книга не научит вас выращивать лилии в пустыне или кактусы на болоте. Отвечая на вызов силы, самое лучшее, что можно сделать, это а) защитить себя от принятия такого соглашения, которое вы должны были бы отвергнуть, и б) пойти на соглашение, которое по возможности учитывало бы как можно больше ваших интересов в его отдельных положениях.

* Определите свою НАОС – наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению.

Что вы потеряете и что предпримите, если соглашение не состоится? При этом надо помнить, что человек склонен видеть свои альтернативы в совокупности – весь спектр возможных вариантов. Но стоит найти и оценить лишь наилучший.

Принято считать, что сильную позицию на переговорах определяют такие факторы, как богатство, политические связи, физическая слабость, влиятельные друзья и военная мощь. В действительности сильная позиция сторон на переговорах зависит преимущественно от того, насколько для каждой из них привлекателен вариант провала этих переговоров.

Желательность открытия вашей НАОС другой стороне зависит от вашей оценки хода рассуждений другой стороны.

Используйте знания, время, деньги, людей, связи и ум для получения наилучшего для вас решения независимо от согласия другой стороны. Чем легче вы относитесь к возможной перспективе уйти с переговоров, тем больше ваша способность повлиять на их результат.

Что можно предпринять, чтобы отвлечь внимание сторон от позиций и направить его на изучение существа проблемы?

Есть три основных приема, с помощью которых можно сосредоточить внимание людей на особенностях дела.

Первый сфокусирован на вопросе: что можете сделать вы? Вы сами можете обсуждать исключительные качества проблемы вместо того, чтобы концентрироваться на позициях. Этот метод заразителен.

Если ОНИ продолжают позиционный торг, вы можете обратиться ко второй стратегии, которая концентрируется на вопросе: что могут сделать они? Этот прием дает возможность противопоставить основным ходам позиционного обсуждения такие контрходы, которые направляют Их внимание на качество проблемы. Это и есть "переговорная джиу-джитсу".

Третий подход сфокусирован на вопросе: что может сделать ТРЕТЬЯ сторона?

* Если они критикуют ваше предложение, вы можете почувствовать соблазн встать на его защиту и тем самым увязнуть в своей позиции. Не нажимайте в ответ. Как это делается в восточном воинском искусстве дзюдо и джиу-джитсу, избегайте применять свою силу прямо против противника. Вместо этого используйте своё мастерство для того, чтобы отступить в сторону и обратить его силу себе на пользу.

* Не нападайте на позицию своих оппонентов, загляните за нее.

Когда другая сторона заявляет свою позицию, не отвергайте ее. Но и не принимайте. Относитесь к ней как к одному из возможных подходов. Ищите за этой позицией интересы, принципы, которые она отражает, и подумайте о путях их оптимизации.

* Не защищайте свои идеи, поощряйте критику и советы.

Спросите, что вашим оппонентам кажется неправильным. "Какие обстоятельства мешают вам принять во внимание наше предложение?" Рассмотрите критические суждения ваших оппонентов с целью обнаружить их истинные интересы и усовершенствуйте ваши идеи, поставив себя на их место. Переработайте свои идеи в свете того, что вы узнали, и таким образом превратите критику из препятствия в процессе работы над соглашением в существенную часть этого процесса.

* Другой способ состоит в том, чтобы обратиться к своим оппонентам за советом. "Что бы на нашем месте сделали вы?"

* Превратите нападение на вас в атаку на проблему. (Да, вы правы). Переждите, дайте им "выпустить пар" и вместе атакуйте проблему.

* Задавайте вопросы.

Утверждения вызывают сопротивление, в то время как вопросы вызывают ответы. Вопросы не выступают в качестве цели для нападения, не провоцируют атаку. Вопросы не критикуют, они обучают.

* Делайте паузу.

Молчание – ваше лучшее оружие. Если вам сделали неразумное предложение или предприняли необоснованную атаку, самое лучшее, возможно, это сидеть и не говорить ни слова.

Если вы задали частный вопрос, на который получили неудовлетворительный ответ, просто ждите. Люди обычно чувствуют себя неловко в молчании, особенно если они не совсем уверены в справедливости своих высказываний.

Молчание часто создает впечатление безвыходного положения, и другая сторона будет чувствовать себя обязанной выйти из него, ответив на ваш вопрос или выдвинув новое предложение. Когда вы задаете вопрос, делайте паузу. Не снимайте их "с крючка", приступив сразу к обсуждению следующей темы или комментированию. Самыми эффективными для вас переговорами, которые вы когда-либо проводили, могут оказаться те, в которых вы молчали.

* Вы можете в качестве посредника пригласить третью сторону.

Третьей стороной может стать участник, чьи интересы в этом деле больше заключаются в достижении самого соглашения, а не в конкретных его условиях. Во многих переговорах этим посредником можете стать вы.

* Отправные фразы.

"Пожалуйста, поправьте меня, если я не прав".

"Мы ценим то, что вы для нас сделали".

"Нас интересует справедливость".

"Мы хотели бы урегулировать этот вопрос не на основе эгоистических интересов и силы, а полагаясь на принципы".

"Доверие – это другое дело".

"Мог бы я задать вам несколько вопросов, чтобы убедиться в правильности фактов?"

"На каких принципах строятся ваши действия?"

"Давайте посмотрим, понимаю ли я, о чем вы говорите".

"Позвольте поговорить с вами позже еще раз".

"Давайте я вам расскажу, где у меня возникли трудности в понимании ваших рассуждений".

"Одно справедливое решение может заключаться в ..."

"Если мы договоримся... Если мы не договоримся..."

"Мы будем рады уехать (отдать, перечислить деньги), когда вам удобно, как только мы договоримся о..."

"Иметь с вами дело было приятно".

ЕСЛИ ОНИ ПОЛЬЗУЮТСЯ ГРЯЗНЫМИ МЕТОДАМИ.

Есть целый ряд тактических приемов и хитростей, с помощью которых люди могут получить преимущество в переговорах. Некоторые из этих приемов известны всем. Их шкала широка - от обманов и оскорблений, наносящих психологический ущерб, до различных форм нажима. Они могут быть незаконными, неэтичными или попросту неприятными. Их применение преследует цель достичь каких-то существенных побед в непринципиальном сражении воли. Такая тактика может быть названа торгом уловок.

Когда есть подозрение, что другая сторона, договариваясь о правилах игры, использует тактику уловок, необходимо сделать следующее: 1) выявить сам факт использования этой тактик; 2) прямо вынести этот вопрос на обсуждение; 3) подвергнуть сомнению законность и желательность ее применения, т.е. вести переговоры именно по этому поводу.

Научитесь опознавать специфические уловки, которые означают обман и направлены на то, чтобы поставить вас в неудобное положение, и те, которые закрепляют другую сторону в ее позиции. Очень часто простое выявление такой тактики может нейтрализовать ее. Когда, например, станет очевидным, что ваши оппоненты нападают на вас персонально, с целью повлиять на ваше суждение, это может сразу же сорвать их планы.

Когда вы поднимете вопрос о данной тактике, это, однако, служит еще одной, более важной цели - дать вам возможность обсудить правила игры. Такое обсуждение концентрируется на процедуре, а не на существе дела, однако задача состоит в том, чтобы достичь разумного соглашения. Метод остается тем же.

Отделите людей от проблемы. Не нападайте на людей за то, что они используют тактику, которую вы считаете незаконной. Если они станут в оборонительную позицию, им будет труднее отказаться от принятой тактики, появятся досада и раздражение, которые будут влиять на решение других проблем. Поставьте под вопрос тактику, а не личную честность. Вместо того, чтобы сказать: "Вы преднамеренно выбрали для меня место, где солнце светит в глаза", сформулируйте: "Солнце светит мне прямо в глаза, это очень отвлекает. Если мы с этим не разберемся, мне придется уйти раньше, чтобы немного отдохнуть."

Вы готовы пересмотреть наш распорядок?" Переделать процесс переговоров легче, чем переделать тех, с кем вы имеете дело. Пускай желание задать им урок не отвлекает вас от самих переговоров.

Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.

Изобретайте взаимовыгодные варианты.

Настаивайте на использовании объективных критериев.

* * * Некоторые распространенные приемы тактики уловок.

* Возможно, самой распространенной формой грязных методов является искаженное представление фактов, полномочий или намерений. Практика удостоверения фактов снижает стимул к обману и риск того, что вы будете обмануты. Профилактика – требуйте доказательств.

* После того, как выработано твердое соглашение, вам объявляют, что надо заручиться еще чьим-то одобрением. Эта техника предназначается для того, чтобы получить возможность "откусить от яблока еще немного". Выясните полномочия, оставляйте за собой право пересмотреть соглашение, если шеф противника завтра предложит изменения.

* Для нейтрализации тактики сомнительных намерений часто вполне возможно включить в само соглашение пункты, обеспечивающие выполнение обязательств.

* Но помните, что неполное раскрытие фактов не является обманом. Информацию можно обезопасить, предложив ее надежной третьей стороне, с тем чтобы она оценила принципиальную возможность достижения соглашения.

* Тактика психологической войны состоит в создании стрессовых ситуаций, применении личных нападков, угроз, уловок типа "хороший парень – плохой парень".

* Тактика позиционного давления выражается в отказах от продолжения переговоров, выражении экстремальных и растущих требований, приема "сожженных мостов", "неуступчивого партнера", "рассчитанных задержек", "берите или не берите".

* Полезно в начале переговоров сказать: "Послушайте, может быть, это не принято, но я хочу знать правила игры, которую мы собираемся вести. Собираемся ли мы достичь разумного соглашения как можно быстрее и с минимальными усилиями или займемся "жестким торгом", в котором победит более упрямый парень?" "Что бы вы ни предприняли, будьте готовы к борьбе с нечестной тактикой. Вы можете быть столь же тверды, как и они, даже тверже. Легче защищать принципы, чем незаконные приемы. Не будьте жертвой" (4).

КАРТА КОНФРОНТАЦИИ.

Работа агента – это более-менее открытая, но непрерывная конфронтация. Также, как и любая другая работа. Для подготовки к очередному раунду необходимо определить его приоритеты. Это можно сделать, заполнив "Карту процесса конфронтации", автором которой является Джон Роберт Паркинсон. Она представляет собой стандартный рабочий документ, который можно модифицировать применительно к специфике ситуации. Попробуйте проанализировать свою последнюю сделку по следующим пунктам.

НАБЛЮДЕНИЕ.

Следите за началом конфронтации, наблюдайте за поведением своего противника:

- Была ли неожиданной "проблема" или причина конфронтации?

- Когда она началась?

- Как началась?

- Кто ее начал?

- Она преднамеренна или случайна?

- Может быть, это лишь недоразумение?

- Очень ли существенна разница во взглядах?

- Возможны ли долгосрочные последствия конфронтации?

- Кто участники игры?

- Кто ваш противник?

- Что вы о нем знаете?

положение в учреждении?

возможности?

статус?

влияние?

- Что за человек ваш противник?

властный?

отзывчивый?

восприимчивый к чужому мнению?

несговорчивый?

чуткий?

стремящийся помочь?

буквоед?

Примечания:...

РАЗМЫШЛЕНИЕ.

Ваша цель?

- Что вам нужно, чтобы выиграть?

срочные меры?

долгосрочное изменение поведения?

изменение образа действий?

небольшой изменение в тактике?

единичное действие или противодействие?

- Что нужно, чтобы выиграл ваш противник?

сломить ваше сопротивление?

срочные меры?

долгосрочное изменение поведения?

небольшое изменение вашей точки зрения?

единичный компромисс?

- Вы в состоянии обеспечить условия для победы?

- Как скоро вам необходимо начать действовать?

- В чем выразится ваша победа?

- Сможете ли вы выдержать условия конфронтации, пока не добьетесь желаемого?

- Какие предложения вы готовы принять?

- Что для вас главное?

- Как соотносится то, что необходимо вам, с тем, чего вы хотите?

- Готовы ли вы пойти на соглашение с вашим противником?

- Будете ли вы - следует ли вам - требовать встречи с более высокопоставленным лицом?

- С кем? Его должность?

- Чем вы обоснуете это требование?

- Что вы сможете узнать об этом человеке до того, как потребуется следующая встреча с ним?

- Смотрит ли он на вещи так же, как и вы?

- Почему вы так думаете?

Примечания:...

ПЛАНИРОВАНИЕ.

Как можно использовать в своих целях некоторые факторы, определяемые людьми и обстоятельствами?

- Что вам необходимо подготовить к конфронтации?

изучить?

оценить "среду обитания" противника?

- Встреча должна состояться в офисе?

в чьем?

почему?

- Что вы знаете о "среде обитания" противника?

- Встреча должна быть на нейтральной территории?

что это за место?

ресторан?

офис друга, ваша квартира и т.п.?

- Какая обстановка предпочтительней и удобней для вас?

деловая?

светская?

почему?

- Как вы предпочли бы начать конфронтацию?

договориться по телефону о времени и месте встречи?

договориться по переписке о времени и месте встречи?

- Где и как вы можете получить нужные сведения?

из собственного опыта?

по переписке?

изучая материалы в библиотеке?

изучая публикации корпорации или учреждения?

из личных контактов?

деловых?

светских?

- Кто может рассказать вам о противнике?

регистратор?

секретарь?

коллеги?

сотрудники информационного агентства?

другие?

- Где и как можно получить сведения об учреждении, в котором работает ваш противник?

при личном посещении?

из газет?

из информационного бюллетеня корпорации?

в библиотеке?

в отделе информации учреждения?

из других источников?

- какие сведения вам нужны?

статистического характера?

фотокопии документов?

архивные?

страховые договоры учреждения?

законы?

другие?

- Где можно получить эти сведения?

- Как много это займет времени?

- Сколько это будет стоить?

- Что можно предпринять, если каких-либо сведений не будет?

- Как вам выглядеть?

одежда?

"реквизит" (кейс и т.д.)?

- Как вы выглядите?

- Как вы говорите?

- Когда, где и с кем вы можете прорепетировать?

- Знаете ли вы в достаточной степени соответствующий жаргон?

- Как, где вы можете его выучить в случае необходимости?

Примечание:...

ДЕЙСТВИЯ.

Займитесь выполнением пунктов плана. Прodelайте необходимую подготовку. Выполнив все пункты плана, задайте себе следующие вопросы:

- Что вы сделаете в первую очередь, встретив своего противника?

- Как вы это сделаете?

- Какие действия предпримет, по вашему мнению, противник?

- Как вы намерены реагировать?

- Какова ваша позиция?

- Каковы ее предпосылки?

- На что вы рассчитываете?

- Когда ваши ожидания сбудутся?

- Как вам сохранить самообладание?
- Какие сведения надо записывать?
- Какой момент наиболее благоприятен для того, чтобы процитировать высказывание вашего оппонента для того, чтобы усилить вашу позицию?
- Как вы намерены завершить встречу после того, как обе стороны выскажут свои аргументы?
- Когда было бы уместно предложить набросать соглашение, если в том будет необходимость и представится возможность?
- Как вы будете готовиться к следующей встрече, если не будет достигнуто соглашение?
- Чему еще, если в том будет необходимость, надо уделить внимание?
- Когда состоится встреча?
- Каков план встречи?

Примечания:...

ОЦЕНКА.

Система работает? После встречи, оставшись наедине, поразмышляйте над следующими вопросами:

- Вы добились желаемого?

полностью?

отчасти?

еще нет?

- Почему вы добились успеха?

хорошо планировали?

хорошо подготовились?

хорошо все продумали?

точные данные?

счастливая случайность?

другое?

- Почему вы потерпели неудачу?

неудачно планировали?

плохо готовились?

неудачно отвечали?

не было нужных сведений?

оппоненту больше везло?

другое?

- Как избежать этой проблемы в следующий раз?
- Как можно больше узнать о вашем оппоненте: о его "среде обитания" и прочем?
- Какие навыки надо совершенствовать, чтобы успешно проводить встречи?

умение говорить?

умение писать?

умение собирать данные?

умение одеваться?

другое?

Примечания:...

КОРРЕКТИРОВКА.

Проанализируйте свои достижения и заблаговременно составьте план следующей встречи. Если будет необходимо, внесите изменения.

- Что вы сделаете по-другому в следующий раз?

подготовка?

сбор данных?

"реквизит"?

жаргон?

другое?

- Как ясно и понятно объяснить, что для вас желаемое, ожидаемое или необходимое?

- Как вам совершенствовать свои навыки?

на курсах?

с репетиторами?

путем чтения?

практическим освоением того, что уже знаете?

другое?

- Вернитесь к самому началу и начните все снова.

СТРОГО спросите себя:

- Я действительно подготовлен?

изучил проблему?

изучил своего оппонента?

тщательно готовился к защите своей точки зрения, подготовил аргументы?

слушаю оппонента и должным образом реагирую, если не согласен с ним?

правильно веду записи?

ТОЧНО знаю, чего хочу?

ясно объясняю это своему оппоненту?

- Не сдался ли я раньше времени?

- Как избежать этого в следующий раз?

Подробный и честный анализ всех вышеприведенных пунктов позволит вам иметь точную картину всей конфронтации. Вы определите, в чем проявились ваши сильные стороны и над чем необходимо работать.

ЗАВЕРШЕНИЕ СДЕЛКИ.

Умение определить точно момент, когда клиент готов купить предлагаемый товар и завершить сделку, - это финал достижений опытного торгового агента.

Когда торговый агент должен завершать сделку? Единственное правило, которому нужно следовать, - когда клиент готов к этому. Торговый агент должен сделать так, чтобы его предложение требовало ответа, указывающего на решение купить. Например, заявление типа "Я могу установить эту модель завтра или, если Вы хотите, я могу получить модель Делюкс к следующей пятнице" окончательно убедит клиента, если он еще не был убежден, и даст ему почувствовать небольшой нажим. Точно также заявление "Я могу доставить это в любой день по Вашему усмотрению после пятницы" предполагает, что клиент ответит "да" или "нет" в отношении покупки. Ответ на вопрос: "Какой цвет вы предпочитаете - красный или черный?" - не будет содержать ответа на вопрос о том, собирается клиент покупать или нет.

Делайте допустимые уступки.

В некоторых случаях клиенту можно предложить особую уступку, если он купит немедленно. Каждая подготовленная сделка в конце концов дает клиенту вескую причину купить безотлагательно. Клиент, который требует снижения цены, может купить, если торговый агент предложит ему уступку в цене на модель, выходящую из употребления, или какие-то другие скидки в пределах юридических и этических норм, принятых в промышленности. Специальные предложения, делаемые при вводе на рынок новых товаров, скидки и т.д. являются важными моментами при завершении сделки, но применение таких приемов ограничено как установленными нормами, так и правилами, установившимися в данной промышленности.

Расскажите, как это делали другие.

Когда завершение сделки зависит от доказательства того, что использование продукции поможет клиенту решить его проблемы, торговый агент часто может добиться завершения сделки, рассказав правдивую историю, логически сходную с положением клиента. Истории, которые явно "слишком хороши, чтобы быть правдивыми", требуют доказательств. Если только торговый агент может доказать достоверность "истории" для завершения сделки легко и быстро, было бы неразумно не использовать ее.

Используйте письменные свидетельства удовлетворенных клиентов.

Письменное свидетельство на фирменном бланке преуспевающей фирмы или пользующегося уважением индивидуального предпринимателя является сильным

орудием при завершении сделки. Если такие свидетельства на ранней стадии представления продукции могут восприниматься потенциальным клиентом как "игра именами", то после того, как клиент уже решил купить продукцию, но еще колеблется по тем или иным причинам, они действуют хорошо.

Добровольное подтверждение клиентов, пользующихся уважением, является идеалом для каждого торгового руководителя; документальное подтверждение – заранее подготовленное, если надо – это достижение практического руководителя сбыта, который обеспечивает своих сотрудников всеми необходимыми средствами для их торговой деятельности.

Закончите представление продукции и спросите потребителя, почему он не хочет покупать.

Завершение сделки представляет особую проблему с теми клиентами, которые как будто соглашались со всеми доводами и все же отказываются купить. Когда торговый агент высказал все свои доводы один за другим внимательно слушающему, но все еще не убежденному клиенту, он может закончить представление продукции быстрым суммированием всех своих доказательств. Энтузиазм торгового агента в сочетании с логикой "всех достоинств в одной корзинке" может побудить потребителя купить. Если он все еще будет отказываться, то прямой вопрос вроде Почему Вы не хотите купить, несмотря на все эти доводы?" может вскрыть невысказанное возражение и в конце концов привести к завершению сделки" (5).

ДОВЕДЕНИЕ ДО КОНЦА РАБОТ ПО СДЕЛКЕ И ПРОВЕРКА РЕЗУЛЬТАТОВ.

"Этот последний этап необходим в тех случаях, когда торговый агент хочет удостовериться в удовлетворенности заказчика и рассчитывает на повторные сделки. Тотчас по заключении сделки коммивояжер должен завершить проработку всех необходимых деталей, касающихся времени и условий поставки и прочих моментов в связи со сделкой. Он должен спланировать свой последующий проверочный визит таким образом, чтобы к этому времени покупатель уже получил товар и можно было проконтролировать, правильно ли идет монтаж, обеспечены ли надежный инструктаж и надлежащее обслуживание. Этот визит позволит выявить любые возникшие проблемы и убедить покупателя в интересе к нему со стороны коммивояжера" (2).

Разумеется, для агента немаловажен запас УПОРСТВА.

"Допустим, что вы сделали все, вы лично говорили с мистером Н.К., вы в течении двух лет посылаете ему любовные записки, отправляете чуть не миллион ящиков абрикосов, и вы все еще не получили даже намека на заказ. Ну и что? Наберитесь терпения. Всему свое время, заказ от вас не уйдет. Вы закрепили за собой самую лучшую позицию: вы номер два в списке кандидатов на поставки, а это очень выгодная позиция, потому что никто, даже сам номер один, захватив когда-то этот заказ, не приложил и половины ваших усилий, чтобы напоминать потенциальному клиенту о своей неизменной заинтересованности.

Политические деятели прекрасно знают что быть первым на дистанции – это значит находиться в весьма уязвимом положении. Если тот, кто возглавляет гонку, вдруг споткнется, то номер два тут как тут, и именно он получает голоса избирателей.

Обеспечьте себе номер два в очереди за заказами каждого потенциального клиента в своем списке. Могу обещать вам, что если ваш список достаточно длинен, то обязательно окажутся такие первые номера, которые удалятся от дел, либо умрут, либо утратят свои позиции по сотне других причин. Если вы

стоите вторым во многих очередях, то рано или поздно вы передвинетесь на первое место, и удивительно то, что никто другой никогда не применяет эту стратегию. Она дает великолепные результаты не только в предпринимательской деятельности, но и в вашей личной жизни".

Ни одна фирма не обладает вечной монополией на потребителей. Никто не может сказать, что только он один в городе диктует правила игры. Бесконечный цикл разрушения и изменения, органически присущий капиталистической эволюции, всегда предоставляет новые возможности тем, у кого есть упорство, цели и умение сосредоточить усилия" (1).

Но продолжим беседу об агентских приемах и обсудим "организацию встреч через третье лицо. Хорошему торговому агенту не нужно говорить, что встреча, организованная общим другом потенциального клиента и торгового агента, - это уже почти 2/3 торговой сделки. Фактически это личная рекомендация. Она немного лучше рекомендательного письма, потому что является доказательством доверия потенциального клиента своему другу и доверия друга торговому агенту" (5).

"Перед каждым визитом коммивояжер должен поставить себе определенные задачи: либо квалифицировать (т.е. оценить) потенциального клиента, либо получить информацию, либо совершить немедленную продажу. Следующей задачей является принятие решения о способе наилучшего подхода к клиенту: личный визит, звонок по телефону или написание письма. Следует подумать и о наиболее удобном времени контакта, ибо в определенные периоды времени многие потенциальные клиенты бывают заняты. И наконец, коммивояжер должен продумать общий стратегический подход к организации торговых отношений с клиентом" (2).

"Заранее сообщите направление своего удара". Способность сказать, что вы это сделаете, еще до того, как вы это сделаете, ценится. И ценится высоко. Вы именно тот человек, для которого "сказано - сделано". В состоянии ли вы вообразить себе лучшую репутацию в любой сфере деятельности?" (1).

ПРИЕМЫ РАБОТЫ.

"МЕЛОЧИ НЕ ИГРАЮТ РЕШАЮЩЕЙ РОЛИ. ОНИ РЕШАЮТ ВСЁ" - это высказывание Харви Маккея поможет вам не только осознать те приемы, которыми вы пользуетесь интуитивно, но и выработать новые.

"Всюду всё и в любое время и на всех уровнях продаётся. При этом сам предмет продажи убеждает лишь частично. Самое главное - это умение продавца вести себя правильно и умело аргументировать.

"Я такой же, как и вы".

"Наши точки зрения совпадают".

"Вы можете мне полностью доверять".

При помощи таких формул внушения умелые продавцы устанавливают сначала доверительную атмосферу, создают ощущение духовной близости. Их реплики и, главное, эмоциональная установка гипнотически стимулируют согласие. При этом продавец становится на одну ступень с клиентом и приводит его в состояние глубочайшего внимания, за счет чего возрастает степень воздействия внушения. Простейший способ внушения согласия - "описательное единомыслие", когда продавец метко описывает ощущения и переживания клиента: "Этот дождь за последние дни просо наводит на всех тоску. Вам это не кажется?" или "Ну не приводит ли вас в восторг этот чудесный весенний

день?"

Благодаря подобным банальным утверждениям формируется единодушие и образуется некая связь. Посредственный же продавец склонен сразу начинать разговор с клиентом о продаже или обрушивает на него град вопросов.

Второй вид гипнотического внушения согласия – это "отговорка-согласие". Клиент высказывает возражение, сопротивляется. Умелый продавец поддакивает ему, высказывая замечания, согласующиеся с его словами.

Страховой агент может, например, согласиться с тем, что страхование – "это далеко не лучший способ вложения денег", а продавец автомобилей – с тем, что "существуют и более экономичные модели, чем этот элегантный автомобиль".

Стена, которую хотел воздвигнуть клиент, внезапно исчезает. После такого подтверждения продавец незаметно подводит клиента к тому, что его возражения ослабевают или отрицаются. Страховой агент, подтвердивший, что "в наше время страхование – это не самый лучший способ вложения денег", продолжает свое рассуждение таким образом: "Но и у страхования много преимуществ". Затем он излагает все выгоды страхования. Посредственные продавцы реагируют на сопротивление со стороны клиента чаще всего ответной атакой, используя аргументы, которые могли бы опровергнуть возражения клиента. Такая реакция нередко побуждает клиента еще настойчивее отделяться своими отговорками и протестами.

Легче добиться согласия не тем, что говоришь, а тем, как говоришь. Умелый продавец обладает способностью, подобно хамелеону, подстраиваться под манеру разговора и образ мыслей клиента. То, что продавец подстраивается к интонации, ритму, громкости и скорости разговора, свойственным клиенту, производит гипнотическое воздействие. Он имитирует манеру держаться, жесты и мимику, настроение клиента, перенимает типичные выражения клиента ("Звучит-то хорошо"; "Мне пришла в голову кое-какая идея"; "Схватить в два счета").

Если продавец замечает, что клиент несколько подавлен, угнетен, то не упускает случая вернуть, что, мол, в последнее время ему тоже как-то не по себе. Если клиент с гордостью рассказывает о своих коммерческих успехах за последние недели и месяцы, продавец также излучает оптимизм. По существу, умелый продавец действует как хорошо отлаженный биологический механизм обратной связи, разделяя и отражая переживания клиента.

Только когда продавец наладил доверительные отношения с клиентом, когда он заставил покупателя почувствовать чисто человеческую близость с собой, можно пускать в ход гипнотически действующие предложения и не прямые приказы. Это так называемые мягкие приемы практики продаж – установление согласия как мостика для оказывающих влияние утверждений, которые должны привести к желаемым реакциям и действиям.

Примеры:

"Вот вы присматриваетесь к этой модели. Представьте себе, какое удовольствие доставляет обладание такой надежной машиной!" или "Вам сейчас 27 лет. Исходя из нашего опыта вам нужна страховка на 150.000 марок".

Эти одновременно подтверждающие и оказывающие влияние утверждения подобны приемам, которые использует гипнотизер, чтобы ввести своего пациента в состояние гипноза. "Вы удобно сидите в кресле и слышите мой голос" – это неоспоримое утверждение, с которым можно только согласиться. "И ваши веки становятся тяжелыми и начинают слипаться..."

Между замечанием, из которого вытекает только согласие, и замечанием, оказывающим влияние, не требуется никакой логической связи. Они могут быть совершенно не связаны друг с другом, однако, когда они произносятся вместе, возникает определенная "коммерческая связь", которая может оказаться очень

действенной, даже при общении с такими, обычно сомневающимися и логически мыслящими клиентами, как врачи.

Сильное воздействие таких реплик вытекает из того, что они используют положительную установку, создаваемую неоспоримыми, вызывающими подтверждение констатациями, которые близки клиенту.

Клиенты, которые уже неоднократно или хоть один раз согласились с продавцом, подсознательно готовы к дальнейшим совпадениям во мнениях точно так же, как клиенты, которые уже раз возразили продавцу, настроены на дальнейшие расхождения во взглядах.

Умелые продавцы уделяют большое внимание тому, чтобы их скрытые, замаскированные приказы дошли до клиента, и для этого изменяют интонацию, ритм и громкость своей речи. Когда они произносят свои скрытые приказания, то обычно несколько замедляют свою речь, придавая вес каждому слову, и смотрят прямо в глаза клиенту.

То, что в одном из замечаний продавцу следует упомянуть имя клиента, может показаться банальным, однако, называя имя клиента, мы можем оказать на него сильное положительное воздействие. Если продавец называет имя клиента перед или сразу после той части своей речи, которая включает замаскированный приказ, то это придает его словам дополнительный вес" (3).

"СОГЛАСУЙТЕ МЕТОД представления продукции с характером потенциального клиента.

Огромное большинство торговых агентов теряют важных потенциальных клиентов потому, что, не разобравшись в характере клиента, с раздражением говорят себе: "Почему этот клиент так воображает?" Очень важно, чтобы торговый агент понимал, что потенциальный клиент о себе думает, и обращался с ним соответственно. Независимо от внешнего вида и устных заявлений каждый человек имеет о себе самом сложившееся мнение. Торговый агент, который сможет почувствовать это мнение, находится на пути к успеху: кто не обладает этим даром, должен осторожно "прощупать" реакцию клиента на вопросы, которые помогли бы вывести такое определение.

Если торговый агент правильно квалифицирует каждого потенциального клиента, он приходит на первую встречу с ним, уже располагая некоторыми данными о его репутации, и строит торговую стратегию на этих данных. Но он не может полностью положиться на эти данные. Слухам нужно предпочесть точную информацию. Взаимоотношения между торговым агентом и потенциальным клиентом являются личными независимо от всех других аспектов.

В начале встречи, когда торговый агент рассказывает о преимуществах своих изделий или услуг, он может часто раскрыть мнение потенциального клиента о своей персоне и мотивы, по которым он покупает продукцию. Например, потенциальный клиент может не обратить внимания на утверждение торгового агента о том, что та или иная машина уменьшает утомляемость оператора, но он может оживиться, если торговый агент скажет: "Даже самый плохой оператор может увеличить вдвое производительность труда на этой машине".

Потенциальный клиент, который считает себя благодетелем своих работников независимо от того, что факты говорят об обратном, требует со стороны торгового агента отношения к нему как к человеку доброму и заботливому. Даже легкий намек на то, что он получит возможность выжать больше из своих людей, может разрушить все надежды на продажу. Но наниматель, который гордится хорошо организованной работой на его предприятии, даже если совершенно очевидно, что работа у него организована плохо, будет привлечен заявлением торгового агента о том, что он может помочь "побудить людей работать еще лучше" (5).

"Обдумывайте поведение людей и соответственно планируйте свои действия. Гораздо эффективнее можно действовать, основываясь на том, что "есть", чем

исходя из того, "чего нам хотелось бы". Это вовсе не исключает действий, направленных на благоприятные изменения, это лишь означает, что нам следует направить нашу энергию на то, что в данный момент дает наибольший эффект.

Будучи вовлечены в конфронтацию, используйте для победы то оружие, что в данный момент есть в вашем распоряжении. Мы часто слышим о "выигранных войнах и проигранных войнах". Но войны состоят из битв. Выиграв важные малые битвы, вы выиграете войну! Сконцентрируйте же свои усилия там, где они принесут наибольший успех.

Уясните и применяйте правила, столь выразительно изложенные в часто цитируемом молении Райнгольда Нибура: "Дай мне терпение - смириться с тем, что я не могу изменить, дай мужество - изменить то, что можно изменить, и дай мудрость - чтобы отличить одно от другого".

Превосходные слова! Если ваш рост пять футов четыре дюйма, у вас нет способа увеличить его до шести футов двух дюймов, - не тратьте времени на переживания по этому поводу. Обратитесь к своим сильным качествам, совершенствуйте их. Используйте их. Допустим, у вас приятный голос или цвет лица, вы энергичны или умны - подайте это в выгодном для вас свете, чтобы это было оценено по достоинству".

"ОБСУДИТЕ КОМПАНИЮ. Многие люди при покупке желают знать, кто стоит за данным товаром или услугой. Поэтому расскажите покупателю о Вашей Компании или фирме, о ее репутации. Если на какой-то товар имеются хорошие отзывы, например, в печати, обязательно упомяните о них.

Идея состоит в то, чтобы поговорить о степени солидности и стабильности компании, даже если она представляет только одного человека - Вас. В беседу можно включать вопросы по истории развития компании, ее становления в деловом мире, либо же Ваши планы на перспективу, если Вы только начинаете свое дело" (6).

"Когда один мой знакомый коммивояжер не мог продать кому-то товар, он обязательно под любым предлогом добивался новой встречи с этим человеком и говорил примерно следующее: "Послушайте, мистер Смит, я проиграл и охотно признаю это. Я очень старался продать вам свой товар, но нет такого коммивояжера, который бы всегда выигрывал. Я, конечно, попытаюсь продать свои безделушки где-нибудь в другом месте. Но вы должны мне помочь. И вот в чем - скажите, где я ошибся. Я должен это знать. Я буду вам бесконечно благодарен, если вы укажете мне на мои ошибки, чтобы я не повторил их с другим покупателем". Наш коммивояжер был абсолютно искренен, задавая этот вопрос, но, как правило, "другим покупателем" оказывался... тот же мистер Смит" (13).

"В ходе сражения между крупными продавцами и крупными покупателями продавец применяет наступательные методы, такие, как:

* Разведка, например, с помощью "66 пунктов Маккея".

* Проникновение в "тыл" противника путем выдумывания якобы существующих личных и даже этнических обих чет между продавцом и покупателем. * Пропаганда своего товара в помощь рекламы и формирования общественного мнения. * Гибкая перемена тактики продаж, нащупывание слабых мест в системе "обороны" покупателя, поиск уникальной, да-да, уникальной информации, которая может помочь проникнуть за линию его укреплений. * Настойчивость, давление, ультиматум.

Покупатель же применяет оборонительные методы:

* Разведка "тылов" продавца через третьих лиц, например клонов.

* Тактика затягивания переговоров, которая включает в себя ссылки на отдаленность, всякого рода уклонения, дезорганизацию продавца и

даже юмор – словом, все, что способно увеличить информационный банк покупателя и измотать при этом продавца до того, что он согласится на более благоприятные условия. * Незначительные конфликты для того, чтобы нащупать слабинку, а также опять-таки для того, чтобы измотать продавца. * "Засады", или, проще говоря, ультиматумы, предъявляемые в последнюю минуту, чтобы вырвать значительные уступки уже после того, как продавец успокоился и начал мысленно высчитывать свою прибыль.

Примерно одинаковое соотношение сил, не правда ли? Кто выиграет? Как всегда, тот, у которого больше информации, лучше план и выше мастерство" (1).

Помните, что "важнейший пункт любого контракта включает в себя право проверять у ваших партнеров все их книги и отчеты, в том числе документацию об уплате налогов, корреспонденцию и т.п., относящиеся к данному соглашению. Как только в договор внесен такой пункт, люди, склонные к махинациям, обычно от этого воздерживаются" (1).

КОММУНИКАЦИИ.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПИСЕМ.

"Умело составленные письма являются отличным средством организации встреч с новыми потенциальными клиентами. Обычно, чем короче письмо, тем лучше. Длинные рекламные письма редко прочитываются до конца. Письмо с просьбой о деловой встрече должно быть сжато и конкретно, как и телефонный разговор, но вместе с тем должно носить характер письма к знакомому человеку в той степени, в которой это можно сделать без риска показаться экспансивным.

Официальные письма от руководителей сбыта наиболее эффективны в том случае, когда они "представляют" местного торгового представителя фирмы потенциальному клиенту. В тех случаях, когда новый агент назначается для обслуживания определенной территории, руководителю сбыта целесообразно послать письма наиболее перспективным потенциальным клиентам и сообщить в них имя и краткие сведения о новом агенте. Эти письма не следует смешивать с письмами массовой рекламы* они должны быть индивидуально отпечатаны на машинке и подписаны чернилами. Если количество потенциальных клиентов на данной территории слишком велико и писать такие письма неэкономично, то рекомендуется разослать печатные извещения (подобные официальным пригласительным билетам) с целью привлечь внимание потенциального клиента и его сотрудников.

Через несколько дней после этого торговый агент направляет письмо со ссылкой на письмо торгового руководителя. В этом письме торговый агент просит встречи для объяснения тех выгод, которые его фирма может дать потенциальному потребителю. Письмо торгового агента должно быть отпечатано на фирменном бланке или на личном печатном бланке агента. Сам адресат, быть может, и не обратит внимания на бумагу, на которой напечатано письмо, но хорошее качество бумаги и привлекательно написанное письмо производят впечатление на секретарей и административный персонал, которые читают письмо до того, как оно попадет адресату. Внешний вид письма помогает ему попасть в руки потенциального клиента, подобно тому, как внешний вид торгового агента помогает встретиться с ним лично.

В наше время как форма, так и стиль деловых писем радикально изменились. Официальные, бездушные письма заменяются более личными письмами в стиле разговорной речи. Высокопарные фразы столь же неуместны в современных деловых письмах, как и завитушки в современном почерке. Современные письма не претендуют на поверхностную красоту стиля, они служат одной цели – передать мысли одного человека другому. Они вежливы, но без подобострастия.

Умение писать хорошие письма – дело привычки, точно такое же, как и умение убедительно говорить. Мы учимся говорить путем подражаний, но каждый из нас вырабатывает манеру говорить, свойственную только ему. Но когда мы пишем, то вместо того, чтобы подражать своей манере говорить, мы стараемся подражать стилю изложения других людей. Подсознательно мы вносим в наши письма напыщенный стиль академических учебников⁷. В наших личных письмах, так же как и в деловых письмах, мы все слишком часто подражаем, и при этом подражаем плохо, стилю учебников, по которым мы учились в школе и колледже.

Хорошие деловые письма используют лексику и стиль делового разговора. Мы предлагаем здесь несколько практических указаний для того, чтобы помочь вам и вашим торговым агентам писать письма. Возьмите их за правило, и вы скоро привыкнете писать хорошие письма легко и естественно.

– Расслабьтесь. Забудьте о "стиле" и будьте самим собой. Пользуйтесь словами, которые вы обычно употребляете в разговоре. Попробуйте представить человека или по крайней мере тип человека, которому вы пишете, и пишите ему так, как бы вы говорили с ним при встрече.

– Начинайте в этом духе. Найдите оригинальное, захватывающее начало вашего письма, но не перестарайтесь. Яркое выражение может привлечь внимание на какое-о время, но если нет естественного перехода к существу вашего дела, о ваше письмо будет одним из тех, которые никогда не дочитывают до конца. Сделайте начало письма приятным, обещающим хорошие сообщения, но обязательно свяжите его с остальным содержанием.

– Подчеркивайте "Вы", а не "Я". Расскажите вашему адресату о том, как он может помочь себе с вашей помощью, а не как вы можете ему помочь.

– Используйте ссылки и примеры сегодняшнего дня. Часто вы можете объяснить суть дела или установить личный контакт с читателем с помощью цитаты или ссылки на местные или государственные события. Вырезка из газеты может усилить этот эффект. Но не портите эффект несдержанными комментариями. Пусть ваша заботливость говорит сама за себя, дайте читателю почувствовать: "Он подумал обо мне, когда увидел это".

– Используйте похвалу и комплимент только в том случае, когда они обоснованы и когда это выглядит естественно. Не смешивайте искренние чувства с сентиментальностью. Почти каждому человеку приятно признание его достижений, но многие любят явную лесть. Используйте слова, которые вы обычно употребляете в разговоре, и тогда ваши комплименты будут звучать более правдиво. Не пишите чего-нибудь вроде "чрезвычайно приятно узнать, что ваши неутомимые усилия привели к успешному завершению", если вы не говорите в такой манере.

– "Озвучьте" ваше письмо. Попробуйте прочесть ваше письмо вслух, прежде чем подписать его. "Звучит" ли оно так, как вы обычно говорите? Если нет, то работайте над ним, пока оно не будет соответствовать стилю вашей разговорной речи.

"Посылка предварительного уведомления о посещении. Многие торговые агенты открывают себе доступ в дома, посылая простые открытки с уведомлением о посещении за день или за два до него. Некоторые фирмы для этой цели снабжают агентов специально отпечатанными торговыми открытками. Если ваша фирма не использует такие открытки, подумайте о достоинствах применения их в вашей работе. Открытки должны только сообщить имя торгового агента, название фирмы, продукцию, которая будет представлена агентом, дату и примерное время посещения потенциального клиента. Иногда приходит ответная открытка, в которой потенциальный потребитель может предложить другое время или отказаться от встречи совсем.

"Чтобы ваше письмо оказало наибольшее влияние на получателя, вы должны попытаться написать его так, чтобы время и расстояние не ослабили вашу

позицию. Как это сделать?

Прежде всего представьте себе человека, который будет читать ваше письмо.

- Кто он?
- Где он может находиться во время чтения?
- Какова обстановка в этом месте?
- Когда он будет читать? До или после вашей встречи? В офисе? Дома?
- Будет ли в письме "необычная" для него просьба, "необычное" для него требование?
- Будет ли речь идти о большой проблеме?
- Как выглядит этот человек?

Следующий этап: проанализируйте свои отношения с этим человеком.

- Он сразу вспомнит вас?
- Будет ли для него ваша просьба или ваше требование как гром среди ясного неба, или у вас были контакты раньше?
- Вы "на равных" в бизнесе?
- Можете ли вы заставить его что-либо сделать, или вы можете только просить о содействии?
- В состоянии ли адресат сам что-либо решить, или вам надо будет обратиться к вышестоящему начальству, которое только и может уладить этот вопрос?

Обдумав все эти пункты, вы можете записать, чего же вы хотите. Что может быть включено в письмо?

- Чего вы хотите от адресата?
- Что сами намерены делать?
- Что привело вас к необходимости написать это письмо?
- Как вы изучали проблему?
- Какой план ее разрешения предлагается?
- Кого еще можно привлечь?
- Какими будут следующие шаги?

После того, как вы подготовили эти и другие записи, необходимые для работы над письмом, организуйте материал так, чтобы он мог подействовать на адресата должным образом.

- Что надо включить непременно?
- Что можно опустить?
- Что должно быть в начале? в середине? в конце?
- Каким должен быть тон письма? Какие эмоции оно должно передавать?
- Вы рассержены? обижены? готовы вступить в бой?

- Вы просите или требуете?

- Вы имеете право получить то, что просите, или это может быть сделано в порядке исключения?

- Ваше беспокойство вызывает некомпетентность адресата или сама проблема?

А теперь пишите письмо!

Потом отложите его на какое-то время. Перечитайте.

Есть ли в письме именно то, чего вы хотите, изложены ли в нем ваши мысли именно так, как вы хотите? Или оно бьет мимо цели? Если так - перепишите его. Помните - во имя быстроты мы часто жертвуем аккуратностью и доходчивостью изложения..." (36).

В моем старом конспекте лекций, прослушанных в университетской Школе рекламы, нашелся перечень рекомендаций к написанию рекламного письма. Но поскольку в деловых и частных письмах мы преследуем ту же цель - убеждаем в чем-либо - то эти рекомендации можно считать приемлемыми для всех произведений эпистолярного жанра. Итак:

"1. Заинтересовать адресата следует первым абзацем, первой строкой. Вы знаете, сколько писем летит в урну после знакомства адресата с первой строкой?

2. В первом абзаце следует применить так называемую "психотехнику присоединения" - то есть продемонстрировать вашу ориентацию на решение Его проблем, разделить Его тревоги, предложить выгоду Ему. Это можно сделать и затронув контекстом какие-либо черты или эпизоды Его жизни и деятельности.

3. В главной части письма (для рекламных писем - второй, третий и, возможно, четвертый абзацы) убедительно аргументировать преимущества своего предложения. Это должен быть набор точных, веских доказательств. Можно использовать "психотехнику якорения" - изложение логически осознанной аргументации целей и задач.

4. Писать следует живыми словами - без занудства, но и без залихватства. Редкие термины лучше раскрыть.

5. Особо важна заключительная часть. Здесь используется "психотехника программирования" - побудить к действию, заставив представить всю требуемую от него последовательность действий.

5. Стимулы должны быть впечатляющими.

6. Тональность должна быть соответствующей.

7. Абзацы должны быть короткими. Небольшим должно быть и само письмо.

8. Пост-скрипtum - это ударение, это акцент! В него должен быть вложен дополнительный импульс программирования.

9. Повторы главной темы - рефрен - повышают эффективность.

10. Подпись должна быть только настоящей. Независимо от техники, в которой исполнено само письмо."

Вот и все. Это просто.

ОРГАНИЗАЦИЯ ВСТРЕЧ И РАБОТА С ТЕЛЕФОНОМ.

Возросшее использование телефона "профессиональными" искателями заказчиков на сомнительные товары и услуги вызывает сопротивление со стороны потребителей этому методу торговли. Поэтому торговый агент, который хочет назначить встречу с потенциальным клиентом по телефону, должен сразу же дать понять, что он не является еще одним обычным искателем покупателей. Если торговый агент правильно определил кандидатуру потенциального клиента, то он должен иметь о нем достаточно данных, чтобы придать телефонному разговору оттенок личного знакомства, даже если он раньше не встречался и не разговаривал с этим потенциальным клиентом" (5).

"Исследователи, изучавшие поведение людей в ходе общения, отмечают, что человек принимает решение относительно того, стоит ли продолжать беседу, в течение первых ее четырех секунд. Поэтому, когда Вы снимаете телефонную трубку для того, чтобы сделать деловой звонок, у Вас имеется всего несколько секунд для того, чтобы произвести первое хорошее впечатление на собеседника при помощи голоса. Вы должны знать точно, что хотите сказать. Ваши первые слова должны быть хорошо продуманы, иначе человек, которому Вы звоните, может быстро прекратить беседу с Вами.

* * Ключевые моменты беседы по телефону.

Когда Вы беседуете с потенциальным покупателем по телефону, представляйте себя в роли режиссера-постановщика пьесы на три действия. Начинайте с создания приятного впечатления у собеседника путем завязывания беседы с хорошей перспективой (действие 1). Следите, чтобы беседа проходила эффективно (действие 2). Заканчивайте беседу хорошим финалом (действие 3). Прекрасное исполнение "пьесы" будет оплачено визитом в Ваш офис или покупкой.

В большинстве случаев Ваш первый звонок потенциальному покупателю предназначается всего лишь для того, чтобы "приоткрыть дверь" сделке. Поэтому не старайтесь завершить сделку по телефону. Люди, особенно незнакомые Вам, наверняка пожелают увидеть Ваш товар или просмотреть рекламную литературу о нем. Таким образом, Ваш первый звонок предназначается для того, чтобы побудить потенциального покупателя узнать побольше о Вашем товаре или услуге.

* Задавайте хорошее настроение.

Начинайте свою беседу по телефону с демонстрации хорошего отношения к собеседнику. Для этого большое значение имеет не только то, ЧТО Вы будете говорить, но и то, КАК Вы будете говорить. Вы должны прежде всего говорить с энтузиазмом. Демонстрируя восхищение своими товарами или услугами, Вы возбудите интерес у Ваших потенциальных покупателей и, таким образом, заставите их слушать всё, что захотите сказать.

Иногда, когда несколько звонков не привели к хорошим результатам, трудно продемонстрировать в ходе беседы энтузиазм, который Вам так необходим. В таких случаях остановитесь на некоторое время, чтобы успокоиться и приобрести уверенность.

* Обдумайте, что говорить.

Перед началом телефонной беседы Вы должны представить себе, о чем будете говорить. Для этого лучше всего набросать на листке бумаги несколько слов или идей о том, что Вы хотите сообщить. Таким способом Вы овладеете инициативой, поскольку основные моменты Вашей беседы будут уже подготовлены. Вам останется только модифицировать их, если возникнет такая потребность.

Прежде, чем проводить презентацию своих товаров по телефону, постарайтесь приспособить ее к интересам человека, которому звоните. В этом случае Ваша презентация будет целенаправленной, хотя и несколько стихийной. Выстраивайте свою беседу в соответствии с намеченным планом, выясняя одновременно, что хочет слышать собеседник.

* Завязывайте беседу представлением хорошей перспективы.

В начале телефонного разговора объясните вкратце, кто Вы такой (если собеседник Вас не знает). Затем кратко расскажите, чем Ваша продукция или услуги могут быть выгодными для потенциального покупателя.

Важно сразу же заявить о своих профессиональных знаниях, что приведет к установлению у собеседника доверия к Вам. Это можно усилить некоторыми интонациями. Вы, например, можете сказать так: "Привет. Я Джен Алэн из Уорлд Плас. У нас имеются специальные пакеты программ, которые помогут Вашей компании осуществлять деятельность более эффективно и экономить деньги". Можно также сказать что-нибудь удивительное, даже удивляющее, для того, чтобы привлечь внимание собеседника. Например: "Как Вы отнесетесь к тому, чтобы сократить Вашу задолженность по бензину на 50 %?" или "Я звоню Вам, чтобы рассказать о способе, на основе которого Вы сможете сократить задолженность по бензину на 50 %".

* Выделяйте свою презентацию.

Как только Вам удастся завладеть вниманием собеседника, сразу же приступайте к делу. Никто из деловых людей не любит праздные телефонные беседы либо беседы, которые начинаются со множества неприятных вопросов. Поэтому сообщайте о цели беседы быстро.

Сконцентрируйте основную информацию в одном или двух предложениях, либо выделите несколько товаров или услуг, которые, по Вашему, пользуются наибольшим спросом.

Для продажи Вы можете предложить десятки товаров, однако лучше всего сделать презентацию по телефону максимально простой. Таким образом Вы сможете избежать введения человека в заблуждение из-за перегрузки информацией. Один из принципов, существующих в рекламе, гласит: одно основное послание создает сильнейшее воздействие.

* Уясняйте свою перспективу.

Уяснение своей перспективы является важным моментом телефонной беседы. Оно включает вопросы, позволяющие убедиться в том, что Ваш собеседник заинтересовался Вашим товаром или услугой. Это позволит не тратить попусту время на дальнейшие беседы или встречи с тем, кто явно не интересуется Вашей продукцией, либо не может ее приобрести.

* Перечислите основные выгоды.

Перечислите основные выгоды Вашего товара или услуги по степени их важности. Начинайте с тех, которые являются наиболее важными. Если Вам будут возражать, постарайтесь переубедить собеседника, либо пропустите эти возражения и переходите к следующей выгоде.

Если Ваш товар (услуга) обладает какими-то специальными чертами, не забудьте упомянуть о них.

Другим способом вызвать интерес к Вашему предложению является живое описание предлагаемого товара, чтобы собеседник мог легко его себе представить. Это сделает Ваш товар "живым".

* Не вдавайтесь в подробности.

Помните, что целью беседы является заинтересовать потенциального покупателя Вашим товаром или договориться о встрече. Поэтому не обсуждайте большое количество подробностей по телефону, контролируйте беседу.

Используйте для этого свои предварительные записи или схему беседы. Если собеседник будет расспрашивать Вас о подробностях, скажите, что Вы собираетесь направить ему подробную информацию, либо назначьте встречу для того, чтобы обсудить детали. Таким образом Вы сделаете свой звонок по телефону коротким и эффективным.

* Заканчивайте беседу по телефону обнадеживающе.

Если Вы встретили понимание собеседника, заканчивайте разговор заявлением или просьбой приступить к действию. Это может быть что-то вроде: "Хорошо. Я направлю Вам некоторые информационные материалы и позвоню на следующей неделе. Назовите, пожалуйста, Ваше имя по буквам. Кроме того, дайте мне Ваш адрес. Если Вы согласитесь направить заказ, пожалуйста, позвоните нам, либо используйте наш почтовый бланк заказа".

Обязательно сделайте отметку о необходимости сделать новый звонок.

* Используйте телефон для того, чтобы договориться о встрече.

* Говорите об обязанностях перед фирмой.

Когда Вы договариваетесь о встрече, сразу точно укажите ее время и место, и убедитесь, что собеседник понял это. Часто люди говорят: "Я постараюсь быть" или "Я дам вам знать". Такие неопределенные ответы, как показывает опыт, не приносят ничего хорошего.

Подчеркните важность предстоящей встречи: "Хорошо, я записываю это в свой календарь".

Если уместно – предложите свой транспорт для совместной поездки к месту встречи. Это обострит у клиента чувство важности предстоящей презентации.

* Ограничивайте клиента в выборе времени беседы.

Когда Вы впервые договариваетесь по телефону о встрече, ограничивайте выбор Вашего собеседника. Не спрашивайте его, когда он может с Вами встретиться. Наоборот, называйте свои даты и предоставьте собеседнику выбор. Легче заставить человека согласиться или отказаться от Вашего предложения, чем заставить его думать о времени предстоящей встречи.

Если человек соглашается на встречу, однако в последний момент откладывает ее, договоритесь с ним о другом "своем" времени. В этом случае потенциальный покупатель не станет думать, что Вам подходит любое время. Если ему придется подождать, это может убедить его в том, что встреча с Вами является важной.

* Подтверждение ранее обусловленной встречи.

Накануне предстоящей встречи еще раз позвоните потенциальному покупателю и подтвердите, что Ваша встреча состоится. Это сократит вероятность того, что Ваш собеседник не придет на встречу. Когда Вы звоните, не спрашивайте, планирует ли человек прийти на встречу. Это может дать ему повод передумать. Наоборот, подчеркните заинтересованность в ранее обусловленной встрече, и скажите, что Вы позвонили для того, чтобы подтвердить ее время и место.

Если собеседник начнет расспрашивать Вас о программе предстоящей встречи, постарайтесь остановить его твердо, однако вежливо. Вопросы будут только способствовать тому, что человек может передумать. Поэтому скажите, что у Вашего собеседника будет возможность задавать любые вопросы на встрече.

Если собеседник скажет, что у него нет возможности пойти на встречу, попытайтесь осторожно выяснить причину. Если Вы чувствуете, что человек искренне заинтересован во встрече, то перенесите ее. Однако упомяните при этом, что Вы очень заняты, но найдете в своем графике время для первой встречи.

* Не проявляйте особого энтузиазма.

Когда Вы переносите встречу с кем-либо, кто не проявляет большого желания встретиться, скажите, что вы не можете планировать встречу в ближайшее время ввиду других обязательств. Это покажет, что Вы не подгоняете человека. Как и прежде, предоставляйте ему ограниченную возможность выбора времени встречи.

* Если встреча не состоялась по вине клиента.

Ни в коем случае не укоряйте человека. Это только вынудит его защищаться и тем самым снижать заинтересованность в Вашем товаре. И наоборот, положительная беседа, в ходе которой потенциальному покупателю будет сообщена новая информация о товарах или услугах, может послужить началом согласования новой встречи и сделки.

РЕКОМЕНДАЦИИ.

1. При выполнении срочной работы возможны два варианта обращения с зазвонившим телефоном: а) не снимать трубку совсем или б) снимать ее сразу же, вежливо говоря: "Будьте любезны, позвоните мне тогда-то. Я занят срочным делом".

2. Немало людей повышают голос всякий раз, когда сами плохо слышат собеседника. В таких случаях надо просто попросить абонента говорить громче и спросить при этом, как он слышит вас.

3. Старайтесь заменять нейтральные отзывы типа "Да", "Алло", "Слушаю" более информативными "Иванов", "Отдел кадров", "Завод "Прибор" и т.д. Это устраняет ошибки и путаницу, что в конечном счете экономит время. Кроме того, вы зададите деловой тон всему разговору.

4. Записывайте нужные телефоны с обязательным указанием фамилии, имени и отчества, учреждения или того конкретного дела, по которому вы связаны с тем или иным человеком. При этом придерживайтесь следующих правил.

* Не задерживайте собеседника и делайте первичную запись на календаре, а затем переносите ее туда, где ей следует находиться.

* Любой номер телефона, которым вы заведомо воспользуетесь более двух-трех раз, должен быть записан в книжке.

* Раз в полгода ревизируйте книжку и вычеркивайте номера, которые больше не потребуются.

* Каждые год-два меняйте записную книжку, но старую не выбрасывайте.

5. Для важных разговоров следует предварительно набросать перечень вопросов, чтобы в волнении или спешке чего-либо не упустить.

6. Старайтесь звонить своим абонентам во второй половине дня (если не в другое более удобное время), не сбивайте его с рабочего ритма, когда он по утрам с наибольшим успехом решает свои главные задачи.

7. Этика делового общения предписывает всегда называть себя, прежде чем начать разговор, даже если вы рассчитываете, что вас узнают по голосу.

8. Все разговоры следует вести доброжелательным тоном⁷ Если даже ответ точен и полон, но дан в грубой, нетактичной форме, это наносит ущерб и авторитету работника, и авторитету организации, которую он представляет, и в конечном итоге отражается на существовании дела.

9. Запись телефонограмм ускоряется и становится безошибочной, если к телефонной сети подключен диктофон" (6) .

"НЕСКОЛЬКО ОСНОВНЫХ ПРАВИЛ ОРГАНИЗАЦИИ ВСТРЕЧ ПО ТЕЛЕФОНУ.

- Назовите себя и завладейте вниманием потенциального клиента с первых же слов.

- Точно обдумайте, что нужно говорить, до того, как наберете номер. Представьте себе как можно больше вариантов реакции на начало разговора* будьте готовы к положительному ответу.

- Никогда не скрывайте истинной цели вашего звонка. Предложите свои услуги, конечно, без обязательств, но не создавайте впечатления, что вы ничего не хотите продать.

- Будьте предельно краткими в сочетании с ясным изложением и вежливостью.

- Установите точное место и время встречи, если необходимо, настаивайте на этом. Дайте понять, если можете, что надо учитывать приемлемость места и времени встречи и для вас. Настаивайте на немедленной встрече только в том случае, если вы сможете обосновать, что немедленная встреча принесет пользу потенциальному клиенту.

Немногие секретари рискуют игнорировать междугородный телефонный вызов вице-президента той или иной фирмы (многие руководители сбыта по этой причине имеют звание вице-президента)" (5) .

АГЕНТСКАЯ КАНЦЕЛЯРИЯ.

"Ведение учета является жизненно необходимым для осуществления сбыта. Такой учет обеспечивает составление приоритетного списка контактов. Кроме того, учет помогает Вам следить за каждым контактом, если Вы его устанавливаете, и знать реакцию на него. Хорошо ведущийся учет создает картину того, кто заинтересован в контактах с Вами, а кто нет. Он подскажет Вам, с кем можно контактировать, когда и по какому поводу.

Когда Вы устанавливаете контакт, старайтесь фиксировать то, что Вам говорят те лица, с которыми Вы его устанавливаете. Заинтересованы ли они в сотрудничестве с Вами или нет? Хотят ли они, чтобы Вы прислали необходимую информацию? Желают ли они, чтобы Вы снова связались с ними? Должны ли Вы назначить свидание? Необходимо ли Вам направить материалы по почте и затем позвонить? Когда Вам необходимо сделать следующие шаги по развитию контакта?

Каждый раз, когда Вы звоните кому-то, встречаетесь с кем-то или направляете послание по почте, делайте соответствующие отметки с тем, чтобы Вы могли следить за всем, что Вы делаете от первоначального контакта с покупателями до момента продажи. После того, как Вы продали товар, укажите в учетах, что, как и когда Вы должны делать далее.

Учет является полезным для Вас и в плане совершенствования Вашей деятельности. Например, если обнаружится, что довольно большое количество покупателей отказывается от покупки Вашего товара по одной и той же

причине, значит есть нечто такое в Вашей работе, что необходимо изменить.

Следует помнить и то, что если человек однажды ответил Вам отрицательно, это еще не означает, что он ответит отрицательно и в следующий раз. У него могут измениться потребности, обстоятельства, либо в следующий раз Вы сможете применить более совершенный подход. Если Вы хорошо будете вести учет, Вам будет известно и то, что необходимо сделать при последующей попытке установления контакта с покупателями" (6).

Такие рекомендации как эта широко распространены в литературе, хотя бы отчасти затрагивающей некоторые аспекты агентской работы. Но правильное ведение записей – дело не простое.

"Зафиксируйте получаемую информацию в пригодной для дальнейшего использования форме.

Не доверяйте вашей памяти, когда необходимо сохранить неискаженной информацию и впечатления, полученные во время беседы. Если есть время, делайте полные записи. Если есть необходимость, делайте сокровенные записи или применяйте систему символов. И, наконец, если это необходимо, то держите весь ход беседы в голове. Но обязательно записывайте. Сразу же после беседы зафиксируйте на бумаге ее содержание, чтобы потом не перепутать с другими беседами.

В ходе многих бесед вы обнаружите, что ваш собеседник нервничает, когда вы записываете полный текст беседы. Конечно, если он вам принес обычные отпечатанные отчеты и вы, обсуждая их, делали бы в них какие-то пометки, то это не произвело бы на него никакого впечатления. Однако в ходе беседы подобные вещи не так легко переносятся. В подобных случаях следует очень тщательно фиксировать в голове весь ход беседы и сразу же после ухода вашего собеседника все это перенести на бумагу. Выделите себе после каждой беседы по несколько минут для того, чтобы успеть записать как можно полнее ответы вашего собеседника одновременно с вашей оценкой его поведения во время этих ответов. Подобная практика поможет вам гораздо лучше понять причины плохой работы.

Если необходимо, то ознакомьте своего собеседника с содержанием ваших записей – суммируйте его ответ и повторите ему для подтверждения. Но никогда и ни при каких обстоятельствах не записывайте в присутствии собеседника что-либо его компрометирующее – такие записи делаются, как правило, после беседы или же незаметно, с помощью вашего "кода". Никогда не записывайте то, что вам сообщается по секрету, "не для стенограммы" (5).

Существенным является проблема ведения личного архива.

Некоторые агенты довольствуются записной книжкой или рабочим дневником. Но и то, и другое средство требуют вдобавок еще и памяти. Особые проблемы имеют место в начале работы, когда из огромной массы фирм и лиц, с которыми осуществляются контакты, еще не сложилась группа постоянных клиентов. Как проверить, нет ли уже в записной книжке или рабочем дневнике упоминания о какой-либо фирме? Та же ситуация может сложиться и тогда, когда через год или два появилась необходимость расширить клиентуру. С какими фирмами вы уже работали? Неловко получится, если вам напомнят о том, что вы уже имели отказ.

После неудачных опытов с блокнотами автор экспериментировал с компьютерными базами данных. Базы типа Works просты и удобны. Но до чего же все это становится громоздким в рутинной, будничной работе!.. Не у каждого есть возможность мотаться по городу с портативным компьютером в кейсе, да и не всегда удобен даже он. Еще утомительнее вечерами переносить полученную за день информацию из записной книжки в базу данных.

Может быть вы найдете свой путь, но для меня идеальным средством стала картотека. Через год из пяти сотен карточек в работе остались всего два

десятка и теперь они всегда со мной. Карточки удобны в любой ситуации, они могут быть перетасованы в любом порядке, их можно разложить по очередности намеченных звонков, в алфавитном порядке – по именам или по названиям фирм. Попробуйте...

РАБОЧИЙ ДЕНЬ.

"Корпорация Ай-Би-Эм" снабжает своих торговых агентов некоторыми орудиями труда, которые обеспечили бы им успешную работу. Самым важным орудием, пожалуй, является "расписание работы на неделю", которое заполняется агентами с указанием имен всех людей, с которыми они планируют встретиться на следующей неделе, а копия такого графика должна быть представлена в корпорацию заранее перед началом каждой недели" (7).

"Фирмы нередко предписывают своим коммивояжерам, какое время они должны уделять поискам новых клиентов. Например, фирма "Спектор Фрейт" считает, что ее торговые агенты должны посвящать поисковой работе 25 % времени и прекращать посещения потенциального клиента после трех безуспешных визитов к нему" (2).

"Уделяйте больше времени планированию своего времени. Ведь в том, что касается экономии времени, вы занимаете столь же хорошее положение, как и ваши самые богатые и могущественные конкуренты.

1. Установите телефон в своем автомобиле.
2. Всегда заблаговременно предупреждайте по телефону, когда собираетесь нанести визит своему клиенту.
3. Ставьте свою машину там, откуда гарантирован свободный выезд.
4. Используйте автомобильной кассетный магнитофон для прослушивания записей, которые могут вас чему-то научить.
5. Никогда не совершайте поездки, не имея при себе диктофона, благодаря которому вы сможете, не отрываясь от руля, надиктовывать для себя служебные записи.
6. Положите портативный магнитофон в карман своего пиджака, а другой магнитофон пусть постоянно находится около вашей кровати. тем самым вы удваиваете число часов, на которое вы опережаете своих конкурентов.
7. Всегда имейте при себе какой-нибудь полезный материал для чтения.
8. Никогда не посещайте банк в пятницу во время перерыва на ленч.
9. Никогда не пейте кофе вместе с каким-либо другим коммерсантом – только с клиентом.
10. Как-нибудь попробуйте всю неделю читать публикации по бизнесу в течение того времени, которое вы обычно затрачиваете на чтение спортивной страницы или раздела "Всякая всячина".
11. Пройдите курс техники скорочтения.
12. Используйте телефонный автоответчик даже тогда, когда вы дома; это даст вам возможность избавиться от траты времени на бесполезные разговоры.
13. Старайтесь проводить как можно больше совещаний по телефону вместо

заседаний с непосредственным участием сотрудников. Подготавливайтесь к этим совещаниям так же основательно, как и к совещаниям в конференц-зале, и будьте так же внимательны.

14. Всегда записывайте фамилию того, с кем вы говорите, когда выражаете претензию в отношении обслуживания или качества продукции. Это уменьшит количество последующих звонков и ускорит процесс рассмотрения претензии. Люди становятся внимательнее, когда знают, что вы "берете на заметку" этот разговор.

15. Всегда просите своих подчиненных, чтобы они сначала изложили свои выводы и рекомендации в двух фразах, а после этого решайте, стоит ли вам слушать обоснование.

16. Слушайте магнитофонные записи по вопросам бизнеса или радиопередачи на ту же тему во время пробежки или спортивных упражнений.

17. В середине рабочего дня пересматривайте очередность запланированных вами на сегодня дел и переделывайте свое расписание.

18. Если какой-либо торговый агент начинает навязывать вам нечто такое, в чем вы заведомо не нуждаетесь, прервите его со словами: "Извините меня... Я слишком уважаю ваше и свое время, чтобы позволить вам продолжить. То, что вы предлагаете, вряд ли мне понадобится. Желаю удачи со следующим возможным клиентом и всего вам хорошего".

19. Не забывайте похвалить тех своих подчиненных, кто кратко излагает вам суть своего дела, и выразите недовольство сотрудниками, не умеющими так поступать. Многие полагают, что если они проводят с хозяином много времени, то это свидетельствует об их важной роли в фирме. Не укрепляйте в них это заблуждение.

20. Избегайте тех, кто зря тратит время.

21. Намечайте любые встречи с теми, кто транжирит время, незадолго до того, как кончается их рабочий день.

22. Смотрите по телевизору утренние новости деловой жизни вместо утренних выпусков последних известий. Ведь в поток деловой информации обычно вкрапливают и резюме наиболее важных событий другого рода.

23. Всегда смотрите на очередь в кассу в бакалейном магазине прежде, чем решите сделать покупку" (1).

Полезные сведения и рекомендации содержатся в самых неожиданных текстах. Например, легко трансформировать применительно к агентской работе даже "Правила для секретарши".

"1. Не лезьте к клиенту с советами по организации его дела, оборудования рабочего места и т.д. Лишь хвалите то, что можно похвалить так, чтобы это не выглядело издевательством.

2. Давайте клиенту возможность сосредоточиться и не сбивайте его с мысли о заказе для вас (если это не входит в ваши планы).

3. При переговорах вносите предложения, помогающие выработать окончательные решения, вместо того, чтобы получать промежуточные и вновь возвращаться к тем же вопросам.

4. Старайтесь исключить всё, что может отвлечь клиента.

5. Очистите свой кейс, кофр и его папки - выбросьте всё лишнее.

6. При возникновении новых деловых контактов немедленно запишите адреса,

имена, телефоны.

7. Ваш голос для телефонной трубки и для непосредственного контакта с клиентом может меняться (это естественно), но он всегда должен быть голосом преуспевающего, дружелюбного человека, которм чужды социальные, национальные и прочие барьеры.

8. Строжайше следите за исполнением обещанных телефонных звонков и визитов. Славьтесь своей надежностью и пунктуальностью.

9. При большой нагрузке делайте всё по порядку; установите микроперерывы - чтобы иметь контролировать работу; установите очередность дел по важности; сохраняйте спокойствие.

10. При работе с почтой чаще справляйтесь с написание слов в словарях; обращайтесь внимание на стиль; контролируйте достоверность информации; для выделения важных моментов пользуйтесь люминесцентным маркером.

11. Делайте записи не откладывая. Не работайте с клочками бумаги - в дневнике ориентироваться легче. Отдельно фиксируйте все свои идеи.

12. Планируйте звонки и встречи, сверяясь с дневником.

13. Не сплетничайте.

14. Имейте соответствующий вашему делу вид.

15. Храните тайны. Особенно - чужие. Берегите дневник и его записи от посторонних" (3).

Существенной проблемой при планировании рабочего дня является транспорт.

Вероятно, наличие собственного авто и может облегчить ваш труд. Однозначного ответа я вам не дам, потому что никогда не пробовал изменять общественному транспорту. Мне трудно представить, как люди перед визитом выбирают место для парковки, как умудряются во время переговоров не представлять во всех деталях картину угона, как после напряженной беседы отдыхать, двигаясь в плотном потоке машин.

Я люблю город. Я получаю удовольствие, изучая жизнь его обитателей. Да, во время затянувшегося ожидания троллейбуса или в автобусной давке, чувствуя плечи и другие части тел сограждан, посещает мыслишка - "Как мне это надоело!" Но, выйдя из автобуса, я захожу в парк, и тогда мелькает злорадное: "Где бы я тут поставил машину?" А пролетев на метро от "Киевских ведомостей" ("Шулявская") до редакции "Бизнеса" ("Лесная"), недоумеваю: "Сколько бы я катил сюда по улицам?"

Кроме доведения сделок до подписания исключительно с помощью телефона, я стараюсь не иметь дел вдали от станций метро. Может быть это и непрактично. Но ведь бывают же люди, не желающие посвящать свою жизнь автомобилю?.. И, в конце концов, к чему ежедневная гонка? Где-то слышал чудесную современную притчу о том, как американец и японец куда-то спешили по делам. Американец ради экономии времени предложил ехать скорым поездом. Японец согласился. Доехав до нужной станции, он вышел и сел на скамейку в привокзальном сквере. Американец ужаснулся: "Что ты расселся?!" И услышал в ответ: "Мы сберегли целый час. Почему бы теперь не посидеть и не полюбоваться вот этими елями?.." В самом деле - туда, куда в итоге вы, как простой смертный, должны успеть, вы успеете...

Раз уж выпало вам жить в этом городе - насладитесь им. Постарайтесь увидеть что-то интересное в каждом из его проявлений. Вот как воспринимает такое банальное явление как метро московский романтик урбанистики Степан Печкин:

"Любите метро. И так далее, и так далее. Это настоящее глобальное чудо XX

века, и, как все чудеса, оно может и должно наставить нас на путь истинный и укрепить нас в наших сомнениях. Спускаясь по эскалатору, наденьте, не стесняясь, наушники, выждав столько, сколько вам сочтется нужным, нажмите кнопку, и пусть с первыми тактами Red или Starless & Bible Black повторится это незабываемое: тоннель сперва зыбко и исподволь озарится издалека изнутри, медленно, совершенно беззвучно и плавно свет начнет нарастать, прокрадется по стене, и вот уже ослепительно-яркие глаза поезда вылетели из черной дыры в нигде и ничто и бесшумно и быстро приближаются, и вы представляете себя, чем хотите и кем хотите, хоть ждущей оплодотворения яйцеклеткой, хоть приговоренным к растворению в кислоте, хоть жертвой какой-нибудь катастрофы – Анной Карениной или Землей в ожидании Кометы Галлея – чем хотите, в беспредельно широких аспектах, – но вот поезд выскакивает с радостно-яростным ревом и гиком на станцию и вытягивается перед вами, приветствуя вас шипением тормозов и приглашая в новое волшебное и таинственное путешествие, какого не могли и вообразить себе авторы этого термина. Давайте вернем станциям былые скамейки, а вагонам – непорочную чистоту стен и яркость освещения. Давайте запустим на полную мощность все эскалаторы – не беда, что это обойдется недешево, ведь эта энергия не пропадет, а, совершив невообразимые уму превращения, перейдет в психическую энергию масс, будет накапливаться, и рано или поздно вернется во Вселенную, ведь ничто не уходит в никуда и ничто не берется из ниоткуда – из ниоткуда берутся и в никуда уходят совершенно конкретные вещи. Трудно, невозможно предугадать, каким будет это возвращение энергии – плавным, исподволь, эволюционным изменением ментала социума или же взрывным, революционным, шизоидным кризом. Существует, надо думать, и вероятность циклического процесса, в котором энергия накапливается до определенного уровня, когда ее уже невозможно удержать, а затем происходит разрядка по одному из описанных выше вариантов, затем следует нижняя фаза, где ментал полностью опустошен и разряжен, а затем все начинается по-новой. Допустивши все это, можно допустить и то, что процессы эти по любому выбранному вами особо вам симпатичному графику – а возможно, и по всем графикам сразу – уже происходит как со всем обществом, так и с любимыми, произвольными его частями, и графики этого процесса накладываются друг на друга у индивидуумов, входящих в различные общности, подвергающиеся различным воздействиям. Жители разных районов, люди различных профессий, темпераментов, психопатологий, ежедневно в различной степени имеют дело с метрополитеном и подвергаются его могучему воздействию, все по-разному вместе и все по-разному врозь. Теперь можно понять понятие о скрытой тайной мощи метро и о том, каких невероятных, невыразимых высот могла бы достигнуть она, если еще усилить ее в соответствующих направлениях...

Но у этого автора есть и гораздо более утилитарные рассуждения:

"Если хочешь сидеть, научись занимать правильную позицию у двери. Не знаешь, какая позиция правильная – проследи за мной. Вот я выхожу на платформу. Если даже поезд на ней уже стоит – плевать. Кто никуда не спешит, тот никуда не опаздывает. Лучше умереть сидя, чем ехать стоя. Так надо. И вообще, какого черта я должен оправдываться, если я сам же и поставил себе задачу – ехать сидя?! Если поезд стоит – замечай место на платформе – сбоку от одной из дверей – и становись туда. У края двери – потому что идиот, вставший прямо к середине, будет сметен выходящими и попадет в вагон в числе самых последних, если вообще попадет, а все время посадки будет отбиваться от уносящего его все дальше от вожденной двери пассажиропотока. Если уж ты считаешь – или вдруг так оно и есть – что занял правильную позицию, дело твое уже почти в шляпе. Как показывает огромный опыт, правильная позиция – 60% успеха. Дальше крайне важно не растеряться и не дать залезть вперед тебя омерзительным теткам с огромными сумками, набитыми кирпичами, идиотским мужикам, воняющим водкой и беломором, почему-то возящим саженцы посреди зимы, а ледорубы – в июле (мне эти ледорубы!!!), шустрым, хитрым и подлонравным дедушкам, напоминающим характером тараканов, и вообще всем тем, перед кем ты не испытываешь нравственного стремления уступить свое место им – я не знаю, кто у тебя попадает в этот разряд. Нужно быстро проходить в середину вагона, почему лучше не пользоваться крайними двумя дверями, и быстро садиться. Сидячие места в вагоне классифицируются так: самые лучшие – место на краю скамейки возле двери с той стороны, на которую тебе выходить. Все остальные,

в принципе, равноценны, но ценность их может варьироваться в зависимости от времени суток и направления движения. Со стоячими же крайне просто. Самые лучшие – места у края двери, противоположной той стороне, на которую выходят, то есть, как правило, с правой стороны. Затем – места у края двери с той стороны, на которую выходят. Затем – посреди противоположной двери. Затем – уже все равно, лишь бы хватило поручня. Но и уметь уступать место тоже важно, если ты не хочешь потом всю долгую дорогу притворяться спящим под звуки скандала над твоей головой, к тому же ощущая затаенно в душе, что ты не прав. Это просто гнусно, толку от такого сидения не будет – лучше уж уступить. Впрочем, откуда мне знать твою конкретную обстановку и твои моральные императивы?"

Агент должен быть и поэтом. Ибо лишь постоянное общение с высоким позволит не захлебнуться буднями. Будьте поэтом. "Человек стал жертвой своих шести или семи служебных часов". Будьте поэтом, как автор этой фразы Вениамин Ерофеев и учитесь смотреть на свое рабочее место – город – иронически. Хотя бы вот так:

"Публика посмотрела в меня почти безучастно, круглыми и как будто ничем не занятыми глазами... Мне это нравится. Мне нравится, что у народа моей страны глаза такие пустые и выпуклые. Это вселяет в меня чувство законной гордости. Можно себе представить, какие глаза там. Где все продается и все покупается... глубоко спрятанные, притаившиеся, хищные и перепуганные глаза... Девальвация, безработица, пауперизм... Смотрят исподлобья, с неутраченной заботой и мукой – вот какие глаза в мире Чистогана... Зато у моего народа – какие глаза! Они постоянно навывкате, но никакого напряжения в них. Полное отсутствие всякого смысла – но зато какая мощь! (Какая духовная мощь!) Эти глаза не продадут. Ничего не продадут и ничего не купят. Что бы ни случилось с моей страной. В дни сомнений, во дни тягостных раздумий, в минуту любых испытаний и бедствий – эти глаза не сморгнут. Им все божья роса... Мне нравится мой народ. Я счастлив, что родился и возмужал под взглядами этих глаз..."

КАК НЕ ПОПАСТЬ В ЛОВУШКУ ВРЕМЕНИ.

Для следующей таблицы комментарии совершенно излишни.

РАСТОЧИТЕЛЬ ВРЕМЕНИ	ВОЗМОЖНЫЕ ПРИЧИНЫ	РЕШЕНИЯ
Отсутствие планирования.	Неумение увидеть его выгоду.	Вы должны понять, что на планирование понадобится время, но в конце концов оно экономит его.
	Ориентация на действия.	Думайте о результатах, а не об активности самой по себе.
Отсутствие порядка выполнения в зависимости от их важности.	Отсутствие долгосрочных и краткосрочных целей.	Напишите долгосрочные и краткосрочные цели. Определите порядок выполнения дел в зависимости от их важности.
	Перегрузка.	Говорите "нет". Делайте первоочередные дела в первую очередь.
	Широкие интересы. Путаница в порядке выполнения дел в зависимости от их важности.	
	Неумение устанавливать порядок дел в зависи-	Развивайте свою собственную "философию времени".

	мости от их важности.	
Управление в условиях кризиса.	Отсутствие планирования.	Применяйте те же приемы, что и при отсутствии планирования.
	Нереалистичная оценка времени.	Планируйте больше времени на каждое дело в отдельности. Планируйте время на возможные перерывы в работе.
	Ориентация на проблему.	Ориентируйтесь на имеющиеся возможности.
Спешка.	Нетерпеливость в отношении деталей.	Не жалейте сил, чтобы сделать всё как следует. Это сэкономит время, которое вы потратите на переделку.
	Беретесь за все срочное.	Различайте срочное и важное.
	Отсутствие планирования.	Выберите время для планирования. Это вернется сторицею.
	Пытаетесь сделать слишком много за очень короткий промежуток времени.	Пытайтесь сделать меньше. Больше дел поручайте другим.
Бумажная работа и чтение.	Информационный взрыв.	Читайте выборочно. Обучайтесь скорочтению.
	Увлечение компьютером.	Пользуйтесь данными компьютера только в исключительных случаях.
	Неумение отсеивать ненужное.	Помните принцип Паретто. Поручайте чтение подчиненным.
Обычные дела и текучка.	Отсутствие порядка выполнения дел в зависимости от их важности.	Ставьте цели и концентрируйте усилия на их выполнении.
Посетители.	Удовольствие от общения.	Общайтесь в другом месте. Если необходимо, предложите вместе пообедать. Проводите "стоячие" переговоры.
	Неумение говорить "нет".	Отсеивайте посетителей. Чаще говорите "нет". Будьте недоступны. Отмените политику "открытых дверей".
Телефон.	Отсутствие самодисциплины.	Отсеивайте и группируйте звонки. Будьте кратким.
	Стремление быть информированным и включенным во все дела.	Не включайтесь ни в какие дела, кроме тех, которые имеют решающее значение. Вмешивайтесь только в исключительных случаях.
Заседания.	Страх взять на себя ответственность.	Принимайте решения без заседаний.
	Нерешительность.	Принимайте решения даже в тех

случаях, если какими-то фактами вы еще не располагаете.

Слишком много связей.

Не созывайте лишних заседаний.

Нерешительность.

Неуверенность в точности фактов.

Улучшите систему сбора и уточнения фактов.

Если вы хотите иметь "все" факты, то это парализует возможность их анализа.

Принимайте риск как неизбежность. Решайте, не имея всех фактов.

Страх последствий возможной ошибки.

Используйте ошибки как возможность извлечь из них уроки.

Отсутствие умения принимать рациональные решения.

Соберите факты, поставьте цели, продумайте все возможные решения и нежелательные последствия, примите решение и выполняйте его.

"У нас существует масса всевозможных анонимных групп для преодоления человеческих слабостей, но как же так получается, что мы не сумели организовать борьбу с самой опасной, самой дорогостоящей и самой губительной привычкой: с потерей времени? Вы можете совершать все другие нехорошие поступки и все-таки прилично зарабатывать. Но если вы будете растрачивать свои рабочие дни на бесполезные, поглощающие время занятия, вы потерпите неудачу.

Тому, кто занимается сбытом, нечего продать, кроме своего времени. Его продукция существует независимо от всего остального, что он к ней добавляет: благодаря своим личным качествам он может сразу же приобрести или потерять клиентов, но если его не окажется на месте, когда надо обеспечить обслуживание или принять клиентов, то он их потеряет точно.

Для того, чтобы продавать, требуется энергия и самодисциплина. Вашему клиенту все равно, позвоните ли вы ему. Вы, торговец, должны об этом беспокоиться. Несмотря на все психологические ухищрения, рассчитанные на то, чтобы побудить торговцев звонить своим клиентам, такие, как предоставление отдельных кабинетов, проведение соревнований по сбыту, организация совещаний торговых работников, а также обучение мотивации, торговцы все-таки ухитряются найти 1001 способ, чтобы не вкладывать в дело именно тот свой ресурс, который обязательно даст результаты: свое время.

Почему?

Хотел бы я знать, почему.

Если вы сделали десять звонков, но только в одном случае договорились о получении заказа - это значит, что вы установили всего один деловой контакт. Поскольку вы являетесь торговцем, то для вас учет времени означает примерно то же, что для человека, сидящего на диете, подсчет калорий, с той только разницей, что вы подсчитываете, сколько вы затратили, а не получили.

Это абсолютно надежный метод - единственный из существующих, который гарантирует успех. Если вы составите продуманную рабочую программу звонков и будете ее выполнять, то достигнете выдающихся результатов. Мой опыт говорит о том, что торговые агенты, контролирующие себя подобным образом, составляют, как правило, для себя более напряженный план, чем тот, который они получают от своих руководителей отделов сбыта. Это происходит потому, что мы знаем себя достаточно хорошо для того, чтобы понимать: наш подлинный потенциал далеко превосходит те средние результаты, которых от нас

ожидают" (1).

"Одним из высших наслаждений в жизни является творчество и осознание того, что сотворенное тобой является вершиной твоих возможностей. Если вам трудно организовать свою жизнь, если вы хотите повысить свои мыслительные способности и выполнять дела в порядке их важности, запомните, что существует только один способ: больше тратьте времени на обдумывание и выполняйте дела в порядке их важности. Выкройте один день для "самоорганизации" или какой-нибудь отрезок времени каждую неделю. Весь секрет, как избавиться от постоянной тревоги из-за нехватки времени, заключается не в увеличении часов работы, а в правильном планировании этих часов" (7).

"Я знаю один очень простой способ заставить себя сделать то, что мне не хочется. Я кратко излагаю суть этого дела на листе желтой бумаги, на которой пишутся юридические документы, и бросаю его на пол около моего письменного стола. Для того, чтобы подойти к столу, мне надо теперь проделать неприятную процедуру: обойти эту бумагу, перешагнуть через нее или на нее наступить. Из-за этого в чем бы данное дело ни заключалось, оно срочно выполняется".

"Кеммонс Уилсон, создатель огромной сети туристических баз, так и не получил аттестат о среднем образовании, но тем не менее его пригласили выступить с речью по случаю начала учебного года перед выпускным классом школы, в которой он учился. Вот, что он сказал: "Просто не знаю, почему я здесь нахожусь. Я ведь не получил никаких ученых степеней и работал только по полдня всю свою жизнь. Пожалуй, я посоветую вам поступать так же. Работайте по полдня каждый день. А какие именно полдня, это уж неважно... первые двенадцать часов или вторые двенадцать часов".

Лучше всего справляются с нагрузкой "рекордсмены", т.е. те, кто может работать с максимальной отдачей, со взрывной энергией неделю, две, три, когда это необходимо для выполнения особо важной задачи. А затем, не стыдясь, предаваться ничегонеделанию, когда работа приобретает рутинный характер. "Рекордсмены" умеют проводить различие между деятельностью, направленной на определенную цель, действительно продуктивной работой, и монотонным повторением функций. Они большие мастера уклоняться от такого рода занятий, вызывающих у них классическую предпринимательскую хандру... затем на какое-то время снова происходит вспышка бешеной энергии.

Да, действительно, вы должны уметь напряженно, очень напряженно работать; но это не означает, что вы должны любое дело начинать сразу на максимальной скорости. Если вы будете знать, когда надо уменьшить обороты, то это в не меньшей степени будет способствовать повышению эффективности вашего труда и увеличению продолжительности вашей жизни, чем умение вовремя развить максимальную энергию.

Меня удивляет, как много людей, занимающихся сбытом, бывают охвачены инертностью и поступают так, как будто они могут сохранить свою работу, не утруждая себя.

Я знаком с процветающими агентами по сбыту, которые пьют, играют в азартные игры, лгут, воруют... но я никогда не встречал такого торгового агента, который бы преуспел, просиживая целый день штаны" (1).

Этот последний мотив повторяется у многих авторов.

"Всякий раз, когда я вижу торгового агента, сидящего в рабочее время в своем кабинете и раскладывающего пасьянсы из визиток, мне снова слышится вопль:

- Какого черта ты ждешь?

Коммерция - самое простое дело в мире, если ты работаешь как следует, но

это труднейшее дело, если работаешь спустя рукава.

Вы не получите комиссионных, не заключив сделки.

Вы не можете заключить сделки, не выписав счета.

Вы не выпишете счета, не поговорив с клиентом.

Вы не сможете поговорить с клиентом, не нанеся ему визита!" (7).

ОПТИМИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО РЕЖИМА.

"Основные способы организации жизни пришли к человеку извне - ритмическая смена активности и отдыха, оптимизация и рационализация действий, коллективный труд.

До определенного момента требование повышения эффективности жизни воспринималось как насилие, в частности - как повышение степени эксплуатации. Вначале человек вел борьбу за свое свободное время, понимая под этим прежде всего борьбу за отдых. Успехи в этой борьбе привели к массовому прогрессирующему "обжорству временем" - оргии немногочисленной античной аристократии сменились спортивными и шоу-телепередачами с многомиллиардной аудиторией, а также наркоманией и массовым алкоголизмом. По выражению, которое я нашел у Юлиана Семенова, прогресс, в конечном итоге, сводится к борьбе за экономию времени. Такая борьба - сложный вид деятельности, а значит в ней действует общее правило: принудительный труд малопроизводителен.

Только свободная личность может достичь совершенства в использовании своего свободного времени и времени вообще. Но свобода - качество необходимое, но не достаточное. Преобладание духовных потребностей и качественный инструментарий - второе и третье необходимые условия.

Возможно, первая письменно зафиксированная попытка сделать управление временем сознательной потребностью человека - это первое письмо из нравственных писем к Луцилию, написанных Луцием Аннеем Сенекой в первые десятилетия новой эры. Сенека рекомендует:

- письменный учет всего времени;
- деление времени на хорошо, дурно потраченное и потраченное на безделье;
- оценивать жизнь по наполненности прожитого времени.

В письме Сенеки есть намек на планирование: "удержишь в руках сегодняшний день - меньше будешь зависеть от завтрашнего".

Один из приемов управления временем - введение жесткого режима дня. Иммануил Кант (1724-1804), проживший всю жизнь в Кенигсберге, жил настолько ритмично, что соседи проверяли часы, когда он выходил на прогулку. Прожил всю жизнь холостяком. Второй период творчества, более тридцати лет, посвятил исследованиям познавательных и нравственных способностей человека.

Творческие личности в своей массе берегли свое время. Трудно найти продуктивную творческую личность, у которой не было бы жесткого режима работы. Архимед и Аристотель, Роджер Бэкон и Ньютон, Анри Пуанкаре и Дюма-отец, Энгельс и Ленин, Вавилов и Альтшуллер, адмирал Макаров и академик Берг - все эти люди стремились построить систему расхода времени,

которая гарантировала бы высокую выработку не за день - за жизнь.

Правда, были исключения. Авиценна (Ибн-Сина), проведя большую часть своих 56 лет жизни в седле, подполье, скитаниях, сумел оставить после себя массу работ, более 270 наименований дошли до нашего времени. Можно предполагать, сколько же не дошло и насколько больше он смог бы сделать в стабильных условиях.

Следующий шаг был сделан Александром Александровичем Любичевым (1890-1972). Начав в 1916 году вести систему учета времени, он вел ее до конца жизни, т.е. 52 года. В этом пожизненном эксперименте были проверены принципы (формулировка моя - К.С.):

- наличие достойной цели жизни;
- документальный учет всего времени;
- деление времени на категории, где критерием выступает достойная цель жизни и задача совершенствования личности;
- принцип увеличения времени основной категории за счет других категорий работ;
- равномерность и ритмичность нагрузок: трудные работы с утра, чередование легкой и тяжелой работы, отказ от срочных поручений;
- управление разнообразием работ. Так, чтение художественной литературы Любичев относил к основной работе. По мнению Дарвина, чтение художественной литературы и хорошая музыка необходимы для сохранения богатства личности, ее целостности, ее качества;
- планирование и обратная связь по самоотчетам;
- выход из-под давления внешних обстоятельств, в частности, отказ от высоких должностей, административной работы;
- принцип бездефицитности сил, т.е. приход к началу следующего цикла труд-отдых без накопления усталости;
- управление качеством работ, в частности, переход к надцели.

Любичев сам формулировал короче:

1. Я не беру обязательных поручений.
2. Не беру срочных поручений.
3. В случае утомления сейчас же прекращаю работу и отдыхаю.
4. Сплю много, часов десять.
5. Комбинирую утомительные занятия с приятными.

Следующие шаги в деле управления зависят от нас с вами.

Здесь не приводятся конкретные результаты достигнутые А.А.Любичевым, поскольку предполагается обязательное ознакомление с повестью Д.Гранина "Эта странная жизнь".

Необходимо выделить два вида работоспособности:

один - сделать конкретную работу или максимум работы за минимальное время;

другой - сделать максимум работы за заданное время - день, месяц, год...

Главная цель применения системы Любичева - добиться максимума работоспособности второго вида, где срок - вся жизнь. Достижение этой цели должно идти поэтапно.

Можно составить три списка нагрузок. В первый список, который назовем "основная работа", войдут те виды деятельности, которые служат поиску или достижению достойной цели жизни и время на которые хочется увеличить.

Во второй список, который назовем "навязанная работа", войдут те виды деятельности, которые навязаны внешними или внутренними обстоятельствами и время на которые желательно сократить. И, наконец, в третий список, который можно назвать "нейтральная работа", войдут те виды деятельности, время на которые желательно оставить без изменений.

Например в моей практике к этому виду работы относилось, в частности, чтение периодики.

Наиболее важным средством достижения целей является уменьшение доли навязанной работы и увеличение основной работы за счет навязанной. Не стремитесь увеличивать среднюю суточную нагрузку, а тем более разовую суточную нагрузку, даже если у вас остались силы. Усталость накапливается постепенно и может проявиться не сразу. Можно выделить два вида усталости - кратковременная и долговременная. Кратковременная недолго накапливается - от минут до нескольких дней, хорошо чувствуется и требует для ликвидации времени, соизмеримого с временем накопления. Долговременная усталость может не проявляться месяцами, накапливаться незаметно, но когда проявляется, то может выглядеть по-разному: как быстрая утомляемость, внезапная слабость, скачки кровяного давления, другие неврозы. Для ликвидации долговременного утомления чаще всего нужны месяцы. Будьте осторожны!

Ритмика работоспособности.

Многолетний опыт внедрения системы Любичева показывает: только ритмичная работа дает равномерную и высокую производительность труда. Основной принцип, который можно назвать принципом бездефицитности, гласит: к началу очередного рабочего цикла организм должен полностью восстановиться.

Цикл состоит из двух частей - работы и отдыха. Основной цикл имеет суточный период. Более длительные сверхсуточные периоды, как показали исследования с использованием Фурье-преобразования, навязываются человеку извне. Анализ показал два устойчивых периода - недельный и годовой. Остальные колебания работоспособности носят нерегулярный характер и при планировании их можно не учитывать. Более важны внутрисуточные колебания активности организма, наличие которых общепризнанно. Анализ литературы и эксперименты показали, что пики и спады чередуются так:

подъемы: 5 - 6, 11 - 12, 17 - 18, 23 - 24

спады: 2 - 3, 8 - 9, 14 - 15, 20 - 21

Эти подъемы и спады, как правило, можно отследить с помощью обыкновенного термометра. Но такая ярко выраженная ритмика может отсутствовать. Ритмику можно сбить, сдвинуть, рассогласовать. Например, при сдвиге реальные спады могут прийти на указанные здесь часы пиков, а реальные подъемы активности - на указанные часы спадов. Это не нарушает чередования спадов и подъемов и не снижает работоспособности. Но если попытаться интенсивно работать в часы, когда организм входит в периоды спада активности, то могут возникнуть стрессы, неврозы, гипертония и т.п. Тогда подъемы и спады активности становятся невыраженными, работоспособность обязательно падает. Рекомендуется: согласовывать работу

с пиками активности, а в периоды спадов во время бодрствования полежать 10-20 минут или даже вздремнуть. Это позволит быстро пройти период спада - чем глубже торможение нервной системы при спаде, тем скорее она восстанавливается.

Возможно, что наилучший режим дня - это распределить суточный сон более равномерно по суточным спадам. Использование сна во время спадов позволяет разбить календарные сутки на несколько физиологических и в сумме сократить время на сон. По мнению некоторых исследователей это один из секретов феноменальной нервной выносливости детей при усвоении новой информации. Многие творческие личности приходили к использованию внутрисуточной ритмики" (9).

ТВОРЧЕСКАЯ ЛАБОРАТОРИЯ.

Так же как существует АРИЗ - Алгоритм для Решения Изобретательских Задач - точно так же возможен более рациональный подход к решению задач, стоящих перед агентом. Для этого можно использовать "Таблицу "мозговой атаки" Смолла и его же "Стимулятор идей" (13).

Как ими пользоваться?

Допустим, вам надо уговорить господина Упрямецва закупить рекламную площадь в вашем рекламном агентстве. Рассмотрите пункты двух списков применительно к этому субъекту и данной задаче.

"ТАБЛИЦА "МОЗГОВОЙ АТАКИ"

1. Можно ли получить такой же результат, не используя ныне используемый продукт?
2. Можно ли достичь тех же результатов, вообще не делая этой работы?
3. Можно ли сделать продукт или работу более легкими?
4. Можно ли сделать что-либо для ускорения процесса?
5. Можно ли сделать это более приятным?
6. Можно ли найти не портящуюся или более прочную форму?
7. Можно ли сделать это более безопасным?
8. Можно ли сделать это более полезным?
9. Можно ли это сделать более удобным?
10. Можно ли это сделать более чистым и аккуратным?
11. Можно ли это сделать более надежным?
12. Каким другим образом можно сделать это более эффективно?
13. Можно ли сделать это более дешевым?
14. Можно ли сделать этот продукт более привлекательным и ярким на вид?
15. Можно ли расширить сферу использования продукта, сделать его многоцелевым?

16. Можно ли приспособить его к чему-то другому?
17. Можно ли что-нибудь добавить в него, чтобы повысить его ценность?
18. Можно ли это соединить и развить вместе с другими изобретениями?
19. Можно ли сделать это более удобным в использовании или более портативным?
20. Можно ли улучшить способы распространения?
21. Можно ли улучшить упаковку?
22. Что еще можно улучшить?

СТИМУЛЯТОР ИДЕЙ.

1. Можно ли изменить размеры?

Больше. Меньше. Длиннее. Короче. Толще. Глубже. Мельче. Поставить вертикально. Поставить горизонтально. Сделать наклонными. Сделать параллельными. Сделать слоями. Перевернуть (поменять местами). Крест-накрест. Сходиться в одной точке. Окружать. Мешать. Вычерчивать. Граница.

2. Можно ли изменить количество?

Больше. Меньше. Изменить пропорции. Делить на более мелкие части. Присоединить к чему-либо. Добавить что-либо к чему-то.

3. Можно ли изменить заведенный порядок?

Приведение в порядок. Преимущество. Начало. Собрать или разобрать. Сфокусировать.

4. Можно ли изменить элемент времени?

Быстрее. Медленнее. Дольше. Быстрее. Размеченное по времени. Вечное. Прерывисто. Непрерывное. Одновременное. Предвосхищать. Обновлять. Повторение. Переменный.

5. Можно ли изменить причину или следствие?

Стимулировать. Зарядить энергией. Усилить. Громче. Тише. Изменение. Уничтожать. Восстанавливать. Влиять. Противодействие.

6. Можно ли изменить характерные признаки?

Сильнее. Слабее. Изменить. Переделать. Заменить. Взаимозаменяемость. Стабилизировать. Перемена направления. Упругий. Одинаковый. Дешевле. Дороже. Добавить цвета. Изменить цвет.

7. Можно ли изменить форму?

Обычная. Необычная. Закругление. Прямой. Зазубрины. Неровный, более грубый. Более ровно, гладко. Избегать повреждения. Избегать задержки. Форма. Избегать воровства. Предупреждение несчастных случаев. Добавить что-либо.

8. Можно ли изменить движение?

Оживить. Остановить. Ускорить. Замедлить. Направление. Отклонение. Привлекать. Отталкивать. Позволять. Препятствовать. Поднимать. Опущенный.

Вращающийся. Колебаться. Возбуждать.

9. Можно ли изменить состояние или условия?

Горячее. Тверже. Мягче. Затвердевшее. В форме жидкости. В газообразной форме. В порошкообразной форме. Снашивать. Смазанный. Более влажный. Суше. Изолированное. Шипучий. Помеченный. Лишенный индивидуальности. Желеобразное. Эластичное. Сопротивляющееся. Легче. Тяжелее.

10. Можно ли предложить что-то новое для продажи?

Для мужчин. Женщин. Детей. Стариков. Инвалидов. Иностранцев" (13).

РАБОТАТЬ ЛИ В ОДИНОЧКУ?

А как еще?!

Я не знаю иного занятия, кроме пилки дров двуручной пилой под метким народным названием "Дружба-2", которое требует коллективного труда. Но и рукоятки пилы можно заменить дугой-распоркой и работать в одиночку, но не заставляя себя принаровляться к ритму партнера.

Умелой разграничение задач и полномочий всегда успешно избавляет от этого так называемого коллективного труда, который по сути всегда является колхозной анархией и безответственностью.

Даже если в затеяли ограбление банка, то провал по халатности "стоящего на стреме"- это тоже ваш прокол, это ваша ошибка в решении кадровых проблем.

Ничего нельзя делать "вместе". Каждый должен заниматься своим. Пусть вы сидите за одним роялем, но у вас и у партнера - разные партии, вы трудитесь в разных октавах.

До той поры, пока пришло понимание этого простого закона, я имел много нервотрепки. Этому способствовала профессиональная неопытность.

Я задыхался.

Графики звонков и визитов не совпадали. Если я намеревался посвятить утро звонкам, то один из клиентов обязательно просил срочно приехать. Время визитов причудливо переплеталось и сделать их все не смог бы не только Фигаро, но и сам старик Хоттабыч. Кроме того, некому было в мое отсутствие дежурить на телефоне и отвечать на звонки.

Я мечтал о диспетчере, о курьере и о партнере. Сказывалась и привычка работать в отряде, отделе, группе. Но проверка нанятого диспетчера выявляла, что он, не смотря на абсолютную внешнюю благожелательность, имеет слабость хамить звонящим клиентам. Те, кому я доверял отдельные визиты, либо доводили сделку до необходимости приносить извинения, либо пытались ... оставить не у дел меня!

Все поиски партнера не увенчались успехом. Я поздно понял, что иметь партнером я смог бы лишь второго Я. И даже при таком раскладе было бы много взаимных недовольств и упреков.

Из цейтнота и полной безысходности вывел в конце концов сформулированный и принятый мной постулат - клиентов должно быть столько, чтобы при их обслуживании не происходило накладок. Разумеется, это накладывало свой отпечаток на ценз состоятельности и покупательской активности клиентов...

После принятия этого в соответствии с одним из горьких законов Мэрфи посыпались просьбы знакомых и знакомых знакомых - хочу, мол, работать агентом, так нельзя ли поначалу поработать с тобой?

Нет. Нельзя. Зачем, если только "поначалу"? Чтобы затем вы могли обойтись без меня? И вообще - зачем, если мне до сих пор удается не гробить скудные ресурсы времени на согласование действий? А вот проконсультировать - пожалуйста! Мне на руку, если город будет заполнен не любителями, а профессионалами - это поднимет престиж моей профессии в глазах потенциальных клиентов. А что касается конкуренции...

Чем бы вы измерили профессионализм агента?

Его доходами, количеством заказов? Нет, здесь слишком большой вес имеет элемент случайности.

Числом постоянных клиентов, количеством повторных заказов? Тоже нет, ибо клиент, возможно, просто не работал с другими агентами, он, возможно, не знает лучших.

Ваш профессионализм может быть измерен лишь число конкурентов, которых вы обошли. То есть - числом агентов, у которых вы, грубо говоря, отобрали клиентов.

Аморально? Отнюдь. Это справедливо. И полезно. Полезно клиенту - он получил лучшего агента. Разумеется - полезно вам. И, каким бы странным это сразу ни показалось, - это полезно проигравшему агенту. Что, кроме такого поражения может подвигнуть оторваться от будничной гонки, поискать, а обнаружив, попытаться проанализировать свои ошибки? Такой конфуз просто не может не сослужить добрую службу.

Одиночки, чье мастерство определяется не "трофеями", а "дуэлями"... Такая профессия..

АГЕНТСКИЙ РЕКВИЗИТ.

"Остап вынул из автомобиля свой акушерский саквояж и положил его на траву.

- Моя правая рука, - сказал великий комбинатор, похлопывая саквояж по толстенькому колбасному боку. - Здесь всё, что только может понадобиться элегантному гражданину моих лет и размаха.

Бендер присел над чемоданчиком, как бродячий китайский фокусник над своим волшебным мешком, и одну за другой ста вынимать различные вещи. Сперва он вынул красную нарукавную повязку, на которой золотом было вышито слово "Распорядитель". Потом на траву легла милицейская фуражка с гербом города Киева, четыре колоды карт с одинаковой рубашкой и пачка документов с круглыми сиреневыми печатями. Затем на свет были извлечены: азбука для глухонемых, благотворительные открытки, эмалевые нагрудные знаки и афиша с портретом самого Бендера в шальварах и чалме, а также белый халат.

- Вы - голуби, - говорил Остап, - вы, конечно, никогда не поймете, что честный советский паломник-пилигрим вроде меня не может обойтись без докторского халата.

Кроме халата в саквояже оказался и стетоскоп.

"- Я не хирург, - заметил Остап. - Я невропатолог, я психиатр. Я изучаю души своих пациентов".

Что вы должны иметь, кроме воодушевления и энтузиазма?

Я уже упоминал о сумке с ремнем через плечо, которая удобна в переполненном общественном транспорте. У нее есть еще одно достоинство – она освобождает руки. Руки – важный инструмент в аргументации. Демонстрация открытых ладоней на уровне подсознания воспринимается собеседником как знак открытости, честности ваших намерений. Портфель или "дипломат" не позволят показать руки, потереть ладони или схватиться за голову, они частично разоружают вас. Хотя, несомненно – они более респектабельны... Может быть вас устроит кофр фотографа?

Внутри того предмета, который вы носите с собой, должна быть жесткая папка для документов и демонстрационных материалов. Желательно – с таким количеством отделений, которое обеспечит легкую ориентацию в содержимом.

Разумеется, вы должны иметь достаточный запас бланков договоров и всевозможных соглашений. И хорошо, если как неприкосновенный запас, вы будете иметь две дискеты – трех- и пятидюймовку – с текстами всех договоров, которые только могут понадобиться. Это позволит распечатать необходимые бланки прямо у клиента – если это возможно и уж если вы до этого докатились...

Хорошее впечатление производит предусмотрительность в подборе таких взрослых "игрушек", как кассета со скочем, бумага-липучка, классная ручка, маркеры двух-трех цветов, которыми можно очень эффектно манипулировать при работе над проектами договоров и демонстрации наглядных пособий.

Скрепки, бумага для записок, набор строгих визитных карточек, удобный калькулятор, часы (в некоторых ситуациях очень полезно наличие в часах заведенного будильника...). Хорошо, если в открытой сумке или в кейсе не видны термос и бутерброды в застиранных полиэтиленовых кульках...

Но главный ваш реквизит – это разнообразные записи. "Давайте посмотрим, что мы можем с ними сделать, как их использовать."

Как реквизит записи годятся для привлечения внимания к какой-либо мысли, для того, чтобы прервать поток информации, получить время на размышление. Они могут быть использованы для отвлекающего маневра или перемены темы разговора. Они позволяют вам блеснуть подготовленностью и информированностью. Но – если вам изменит чувство меры, если вы будете действовать неловко, – вы будете выглядеть глупо.

Достоинство записей в том, что ими можно привлечь внимание. Например – вам захотелось акцентировать внимание на какой-то своей мысли. Вы обращаетесь к своим запискам, которые подтверждают, что суждение верное, точное – и ваш оппонент невольно запомнит его суть. Таким образом, цитаты и ссылки обретают дополнительную ценность. С другой стороны, если вам захочется показать оппоненту, что какой-то момент в его изложении важен для вас, сделайте соответствующую запись так, чтобы он не мог заметить этого. Не забудьте попросить собеседника прерваться – ведь вы хотите записать очень точно! Цитирование, запись сказанного уже сами по себе придают особую значимость обсуждаемым вопросам. Они становятся яснее, когда трактуются в разном контексте. К мысли, которую вы выделили подобным образом, вы можете вернуться когда угодно.

Позже, во время новой встречи, вы сможете использовать записи, фиксирующие слова оппонента. Цитирование – мощное оружие, цитирование же собственных изречений оппонента, когда оно укрепляет ваши позиции, пробивает огромную брешь в его обороне. Записывая слова оппонента, обратите внимание на несообразности его суждений. Ну а если ему по какой-то причине доведется изменить свое мнение, вы можете указать на это и тем самым укрепить собственную позицию.

Не надо хитрить. Используя записи как реквизит, действуйте открыто.

Неприменно убедите своего оппонента, что вы - аккуратны, основательны, дотошны. При виде ваших постоянных обращений к записям растет уважение к вам как к противнику. Демонстрируя информированность и подготовленность, вы укрепляете свои позиции.

Такая демонстрация коллекции фактов - сильнейшее оружие. Это не только демонстрация знаний - это выигрышное противопоставление себя противнику, который говорит: "Мне думается...", "Я чувствую..." или "Мне кажется, что..." Одно дело - основываться на догадках и ощущениях, а другое - на фактах. Чем лучше подготовитесь, чем свободнее будете владеть фактами - тем вернее выиграете.

Могут потребоваться разного рода бумаги и документы: законодательные и политические акты, отчеты, сообщения, доклады, их копии, машинописный и рукописный материал. Сюда добавляются и записи, сделанные во время встречи.

Неприменно выделяйте тем или иным способом куски текста. По какой-нибудь желтой линии вверху и (или) красной линии внизу видно, что с документом работали. Это нужно не только для того, чтобы ваш оппонент видел, как тщательно вы просматривали и анализировали материал - вам самому будет легче ориентироваться в нем.

Не стесняйтесь демонстрировать оппоненту все свои пометы! Не читая, по виду бумаг, он поймет, что вы готовились к встрече! На полях печатных материалов сделайте пометы от руки. Будет легче найти нужное место и будет видно, что вы готовились.

Большая часть бумаг должна иметь вид рабочих документов. Одни, наверное, будут аккуратными, другие в беспорядке. И это неплохо - не должно создаваться впечатление, что их приготовили специально для встречи. Даже если это и так, постарайтесь, чтобы это не было заметно. Помните: ваши бумаги - это реквизит, а реквизит в театральных постановках выглядит как "настоящий". Хороший реквизит не похож на реквизит" (36).

И еще раз вернемся к изученной теме - в чем бумаги хранить, в чем их носить? Вот иной взгляд.

"В каждом бизнесе свои правила - чтобы познакомиться с местной спецификой, иногда не мешает провести предварительную разведку. Мы кратко обсудим три типа вместилища для бумаг. Хотя у каждого может быть свой взгляд на подобные вещи.

В большинстве организаций бумаги принято носить в кейсах определенного типа. Они удобны, при необходимости на них можно писать, как на столе, с ними всегда есть под рукой весь вспомогательный материал. Кейс необходим для переноски объемных образцов.

Простые скоросшиватели обеспечивают легкий доступ к материалам. Если у папки есть кармашки, то можно распределить материал по категориям: факты; главное; вспомогательное.

Третий вариант - клипборд, доска с зажимом, очень распространенная в некоторых отраслях. Если вы идете в военное ведомство, вас там признают своим.

Туда, где царит атмосфера изысканности, можно прийти с элегантной кожаной папкой.

Бумаги могут быть и средством организации паузы. Их можно использовать и для того, чтобы прервать поток мыслей - ваших или вашего оппонента.

Зачем, скажите на милость, прерывать собственные мысли? Подумайте. Вот вы почувствовали, что потеряли нить рассуждений или начинает складываться ситуация, благоприятная для вашего оппонента, - вам нужна пауза. Если вы

просто замолчите, видимо, выглядеть вы будете смущенным, потерянным, что, наверное, и будет соответствовать действительности. Но сделав паузу, чтобы заглянуть в бумаги, вы получите какое-то время на размышление. Просматривайте бумаги молча. Снова подняв глаза на оппонента (даже если он все это время вам что-то рьяно доказывал! – Д.А.), сослнитесь на какое-нибудь место в записях и вернитесь к разговору.

Все мы время от времени осознаем, что "зарываемся". Чем яростнее мы пытаемся вырваться из такого положения, тем глубже увязаем. На этот случай друг дал мне простой, но мудрый совет: "Если чувствуешь, что начинаешь зарываться, – перестань зарываться". С такой логикой не поспоришь. Обращение к записям – способ "перестать зарываться", выход в управляемую ситуацию. Когда вы обращаетесь к своим бумагам, у вашего оппонента меньше причин для вспышки нервозности, чем в случае, когда вы просто смолкаете. Когда вас пытаются прервать – опережайте, скажите, что вам надо кое-что посмотреть в бумагах. И снова у вас появится время и вы удержите контроль над ситуацией.

Выигрыш времени – третье преимущество, которое дает нам бумага-реквизит. Вы получаете время для размышлений. Конфронтация чревата стрессами, в напряженных условиях трудно думать. Ваши бумаги, ваш реквизит – это тот инструмент, который помогает сосредоточиться. Используйте его для того, чтобы ваша позиция предстала как можно более неуязвимой.

Но всякий инструмент надо использовать обдуманно и осторожно. Когда ищите что-то в своих бумагах – не разговаривайте. Позвольте себе быть спокойным. Когда вы спокойны, вы способны думать. Уже за несколько секунд молчания ваш внутренний компьютер переработает невероятное количество информации. Дайте своему мозгу эти несколько секунд и вы будете поражены результатом.

И, наконец, используйте реквизит для переключения внимания, как способ перехода к другой теме. Бумаги помогают нам "перестать зарываться", если мы чувствуем, что увязаем; помогут они и в том случае, если противник громоздит факт за фактом, один неотразимее другого.

Используйте бумаги как инструмент для отвлечения оппонента. Когда непрерывным мощным потоком льются его аргументы, когда дело идет к вполне определенной развязке, тогда вы чувствуете, что ваша позиция слабеет. Но вы, естественно, не склонны терпеливо ждать проигрыша. Напротив, вам хочется вернуться к схватке. Но, если вы просто попытаетесь прервать его речь, это делу не поможет. Вместо этого может начаться совершенно непродуктивный разговор на повышенных тонах. А если у вас наготове бумаги, необходимость прервать собеседника вы объясните тем, что у вас есть некоторые частные факты. И, если окажется, что записаны они со слов оппонента, – тем лучше!

Суть в следующем. Прервав своего оппонента, обратившись для оправдания этого к документам, вы на какой-то момент организовали паузу.

Но, когда оппонент замолчал, вы можете перейти к другому месту в своих бумагах с целью перемены темы разговора. Путь к победе – так зовется эта игра, и управление потоком информации – наш шанс в этой игре. Если натиск слишком силен – используйте бумажный реквизит, он поможет прервать разговор, перевести его в другое русло" (36).

МАРКЕТИНГ.

"Концепция интенсификации коммерческих усилий утверждает, что потребители не будут покупать товары организации в достаточных количествах, если она не предпримет значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования.

Особенно агрессивно используют концепцию интенсификации коммерческих усилий применительно к товарам пассивного спроса, т.е. товарам, о приобретении которых покупатель обычно не думает, например страховкам, энциклопедическим словарям, могильным участкам. В этих отраслях деятельности разработаны и доведены до совершенства различные приемы выявления потенциальных покупателей и "жесткой продажи" им товара. Практикуют "жесткую продажу" также в отношении автомобилей и в сфере некоммерческой деятельности - в предвыборных кампаниях.

Концепция маркетинга утверждает, что залогом достижения целей организации являются определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами.

Суть концепции маркетинга определяют с помощью цветистых выражений типа "Отыщите потребности и удовлетворите их", "Производите то, что можете продать, вместо того чтобы пытаться продать то, что можете произвести", "Любите клиента, а не товар", "Пусть будет по-вашему" (закусочные "Бергер кинг"), "Вы - наш босс" (авиакомпания "Юнайтед эйрлайн").

Концепции интенсификации коммерческих усилий и маркетинга часто путают друг с другом. Т.Левитт разграничивает их следующим образом:

Коммерческие усилия по сбыту - это сосредоточенность на нуждах продавца, а маркетинг - это сосредоточенность на нуждах покупателя. Коммерческие усилия по сбыту - это забота о нуждах продавца по превращению его товара в наличные деньги, а маркетинг - забота об удовлетворении нужд клиента посредством товара и целого ряда факторов, связанных с созданием, поставкой и, наконец, потреблением этого товара" (2).

Агентский "товар" - это услуга.

"Под услугами понимают огромное разнообразие видов деятельности и коммерческих занятий. Мы определяем услугу следующим образом.

УСЛУГА - любое мероприятие или выгода, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосязаемы и не приводят к завладению чем-либо. Производство услуг может быть, а может и не быть связано с товаром в его материальном виде.

Услугам присущи четыре характеристики, которые необходимо учитывать при разработке маркетинговых программ.

НЕОСЯЗАЕМОСТЬ.

Услуги невозможно увидеть, попробовать на вкус, услышать или понюхать до момента приобретения. Пациент, пришедший на прием к психиатру, не может заранее знать результата своего посещения. Покупатель вынужден просто верить продавцу на слово.

Для укрепления доверия к себе со стороны клиентов поставщик услуг может принять ряд конкретных мер.

Во-первых, он может повысить осязаемость своего товара. Специалист по пластическим операциям может нарисовать, как будет выглядеть лицо пациента после операции.

Во-вторых, он может не просто описать свою услугу, а заострить внимание на связанных с нею выгодах.

В-третьих, для повышения степени доверия поставщик может придумать для своей услуги марочное название.

В-четвертых, для создания атмосферы доверия поставщик может привлечь к

пропаганде своей услуги какую-либо знаменитость.

НЕОТДЕЛИМОСТЬ ОТ ИСТОЧНИКА.

Услуга неотделима от источника, а это значит, что число возможных покупателей ограничивается рабочим временем поставщика услуги. Существует несколько стратегических подходов к преодолению этого ограничения.

Во-первых – работа с более многочисленными группами.

Во-вторых – поставщик может научиться работать быстрее.

В-третьих – организатор обслуживания может подготовить большее число поставщиков услуг.

НЕПОСТОЯНСТВО КАЧЕСТВА.

Покупатели услуг нередко знают о подобном разбросе качества и при выборе поставщика услуг советуются с другими покупателями. Для обеспечения контроля качества услуг есть два пути.

Первый – привлечение и обучение по-настоящему хороших специалистов.

Второй – слежение за степени удовлетворенности клиентуры с помощью системы жалоб и предложений, контрольных покупок.

НЕСОХРАНЯЕМОСТЬ.

В условиях постоянства спроса несохраняемость услуги не является проблемой. А вот если спрос колеблется, перед фирмами услуг встают серьезные проблемы.

Сэссе изложил несколько стратегических подходов к достижению наилучшей взаимоувязки спроса и предложения на предприятиях сферы услуг.

Со стороны спроса.

1. Смещение части спроса с пикового времени на периоды затишья путем установления дифференцированных цен.
2. Культивирование спроса в периоды его спада.
3. В пик-периоды можно предлагать дополнительные услуги в качестве альтернативы для ожидающих своей очереди клиентов.
4. Введение систем предварительных заказов.

Со стороны предложения.

1. Привлечение в пиковое время временных служащих.
2. Особый распорядок работ в период пиковой загрузки – выполнение только самых необходимых обязанностей.
3. Самообслуживание.
4. Предоставление услуг совместными силами нескольких родственных фирм.
5. Расширение производства.

Фирмы услуг, как правило, отстают от фирм-производителей в практическом использовании маркетинга. Многие фирмы услуг невелики по размерам и маркетинг кажется им занятием дорогим или несообразным с их деятельностью. Есть и такие организации обслуживания (юридические и бухгалтерские фирмы), которые считают использование маркетинга делом профессионально неэтичным.

Некоторые же предприятия услуг пользовались в прошлом столь большой популярностью (колледжи, больницы), что до недавнего времени не испытывали в маркетинге нужды.

Авиакомпании одними из первых начали изучать своих клиентов и конкурентов и принимать позитивные меры. Еще одной сферой деятельности, где маркетинг получил распространение в течение сравнительно короткого отрезка времени, стали банки. Биржевые маклеры, страховые компании и отели пользуются маркетингом по-разному. Есть среди них и лидеры, однако большинство фирм отстает с внедрением маркетинга.

По мере обострения конкуренции к маркетингу прибегает все большее число организаций обслуживания" (2). Не обойтись без этого и агенту-одиночке.

ГИГИЕНА ДУШИ.

Работа агента - занятие вредное. Снизить степень стрессов и хотя бы отчасти освободить себя от лишней суеты помогают рассуждения Э.Шострома.

"Стремитесь избегать конфликтов... Контролируйте себя... Примите это легко", - советует Дейл Карнеги. "Что ж, попробуйте. Но когда вы, измотав до предела свою нервную систему, придете ко мне лечиться, я дам вам прямо противоположные советы", - пишет этот выдающийся американский психолог.

Сегодня, когда "карнегизация всей страны" достигла, кажется, своего пика, советы Эверетта Шострома (22), которые мы цитируем ниже, придутся нам как нельзя кстати.

"Абрахам Маслоу называл самоактуализирующимися личностями тех, кто живет полной жизнью; более полной, чем средний индивид. Речь идет не о судьбе, не о везении, а об умении использовать свой внутренний потенциал.

Манипулятор - это очень занятой человек. Он занят тем, что контролирует других, и поэтому не видит и не слышит многого из того, что происходит вокруг. Манипулирование незаметно делает его слепым. В результате он может и прочувствованно говорить о красоте заката, но у него не дрогнет душа, когда он увидит закат своими глазами. Он утрачивает способность по-настоящему переживать, по-настоящему радоваться. Он не всегда болен, но всегда слишком занят, чтобы жить нормально и полноценно. Его антипод - актуализатор.

ОСНОВНЫЕ КОНТРАСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КРАЙНИХ ТИПОВ.

МАНИПУЛЯТОРЫ

1. Ложь (фальшивость, мошенничество). Используют приемы, методы, маневры. "Ломают комедию", разыгрывают роли, всеми силами стремятся произвести впечатление. Чувств не испытывают, а старательно подбирают и выражают их в зависимости от обстоятельств.

2. Неосознанность (апатия, скука). Не осознают действительного значения жизни. У них "туннельное видение", то есть видят слышат лишь то, что хотят видеть и слышать.

АКТУАЛИЗАТОРЫ

1. Честность (прозрачность, искренность, аутентичность). Способны быть честными в любых чувствах, какими бы они ни были. Их характеризуют чистосердечность, выразительность.

2. Осознанность (отклик, интерес, жизненность). Хорошо видят и слышат себя и других. Способны сами сформировать свое мнение о произведениях искусства, о музыке и всей жизни.

3. Контроль (закрытость, намеренность). Для них жизнь – это шахматная игра. Стараются контролировать ситуацию; их тоже кто-то контролирует. Внешне сохраняют спокойствие для того, чтобы скрыть свои планы от своего оппонента.

4. Цинизм (безверие). Не доверяют никому – ни себе, ни другим. В глубине своей природы не доверяют человеческой природе вообще. Делят людей на две большие категории: те, кого контролируют, и те, кто контролирует.

3. Свобода (спонтанность, открытость). Обладают свободой выражать свои потенциалы. Они – хозяева своей жизни; субъекты.

4. Доверие (вера, убеждение). Глубоко верят в других и в себя, все время стремятся установить связь с жизнью и справиться с трудностями здесь и теперь.

Только один процент американцев, считает Абрахам Маслоу, можно отнести к актуализаторам. Переходный период от манипуляции к актуализации представляет собой движение от апатии и нарочитости к жизненности и спонтанности.

Губительная ориентация нашего общества на рынок чрезвычайно затрудняет актуализацию. Средний бизнесмен (а кто из нас в той или иной степени не бизнесмен?) даже робкой попытки стать актуализатором не сделает, пока сердечный приступ не привяжет его на некоторое время к постели и не заставит задуматься над целью своего бытия.

Не вздумайте посягать на свои выходные. В агентской работе нет таких дел, которые невозможно отложить до понедельника.

Вечерами с вами может быть лишь блокнот для записи перспективных идей или книга, наподобие нашей, которая может научить вас новым подходам к работе. Отучите клиентов-фанатиков звонить вам по вечерам. Нет, не следует объявлять, что это вам в тягость, но дайте понять, что вечерами вы не обсуждаете текущие проблемы, а занимаетесь стратегическими исследованиями. Ими и займитесь в это чудесное время. Пусть темой этих исследований станет, например, стратегия вашей жизни. Ведь вы и в самом деле до сих пор не поняли, зачем посланы в этот суетный мир, не правда ли?

Заранее приучите себя к мысли о том, что ваши доходы станут непомерным бременем для вашей совести. И поэтому либо найдите достойное им применение, либо определите свой верхний предел.

Первая половина жизни, писал Карл Юнг, – это достижение: учеба, поиски работы, женитьба. Зато во второй половине жизни наступает время, когда может развиться собственное внутреннее неповторимое Я. Если этого не происходит, если человек, как и в молодости, патологически настроен на приобретение и стремление кого-то догнать – он заболевает. Непременно заболевает. Ибо правила послевоенной жизни кардинально отличаются от правил жизни утренней.

Пожалейте себя – вот что я вам скажу.

Актуализатор ищет в себе самобытность и уникальность. Манипулятор, наоборот, загоняет свою самобытность вглубь и повторяет, копирует, тиражирует чьи-то поведенческие модели. Он старается, пыхтит, карабкается вверх, но по уже освоенным горам.

Когда вы начнете открывать в себе свои актуализационные потенциалы, не старайтесь достичь совершенства. Ищите радость, которая приходит в результате интеграции как сильных сторон вашей природы, так и слабых.

Одним из наиболее распространенных предрассудков является мнение, что

каждый человек имеет свои собственные, определенные качества. Мы думаем, что одни люди – добрые; другие – злые; одни – эгоисты, другие – альтруисты; одни – мудрые, другие – глупые и т.д.

Ничего подобного. Люди подобны рекам, и во всех этих реках течет одна и та же вода. Просто одни реки шире в одном месте, а другие – в другом; одни реки извилисты и полны водопадов; другие – прямые и спокойные... Так же и люди. Любой из нас имеет в себе семена каждого человеческого качества, и иногда проявляет себя одно, иногда – другое, и часто один и тот же человек настолько различен в разных ситуациях, что в это трудно поверить.

Ради удобства изложения мы разделили людей на две большие категории – актуализатор и манипулятор. Хотя на самом деле в каждом намешано и то, и другое. И каждый свободен выбирать, кем из перечисленных типов ему быть.

Эрих Фромм говорит, что человек имеет свободу творит, конструировать, путешествовать, рисковать. Фромм определял свободу как способность совершить выбор.

Актуализатор, например, свободен в том смысле, что, играя в игру жизни, он осознает, что играет. Он понимает, что иногда манипулирует, а иногда манипулируют им. Короче, он осознает манипуляцию.

Актуализатор понимает, что жизни вовсе не обязательно быть серьезной игрой, скорее она родственна танцу. Никто ведь не выигрывает и не проигрывает в танце; это процесс, и процесс приятный. Актуализатор "танцует" среди своих разных потенциалов. Важно радоваться процессу жизни, а не достижению целей жизни.

Актуализирующимся людям поэтому важен и нужен не только результат, но и само движение к нему. Они могут радоваться процессу "деланья" так же и даже больше, как и тому что они делают.

Актуализатор способен превратить в праздник, в увлекательнейшую игру самую рутинную деятельность (а когда его игру не принимают, он легко меняет место или сферу своей деятельности – авт.). Потому что он поднимается и опускается вместе с приливами и отливами жизни и не принимает ее с мрачной серьезностью. Манипулятор, напротив, видит жизнь, как крысиные бега, и воспринимает ее настолько серьезно, что не может не быть неврастеником.

В очень глубоком смысле актуализатор – это религиозная натура, которая убеждена, что работа природы над его созданием заслуживает доверия и благодарности.

"Стремитесь избегать конфликтов", – советует вам всесильный Дейл Карнеги. По всей видимости, он всерьез полагает, что это возможно. Но конфликт возникает из различия потребностей и целей разных людей, которые вступают во взаимодействие. Для того, чтобы избежать конфликтных ситуаций, нужно как две капли воды быть похожими друг на друга. Так что конфликт в человеческих отношениях неизбежен. И – необходим. Борьба почти всегда приводит к творческим решениям.

Страх, который мешает нам гневаться или рыдать – это страх перед возможной обидой или даже страх быть оставленным. Учитесь выражать себя, свои чувства. Но помните – целью спора не должен быть выигрыш. Высшая цель спора – выразить свое Я. Закончить эту главу я хочу перечнем разрушительных и созидательных стилей борьбы, применимых к супружеской борьбе.

Разрушительные стили борьбы.

1. Преждевременные извинения.
2. Отказ принимать борьбу всерьез.

3. Бегство, стремление избежать конфронтации лицом к лицу, попытки выйти из ситуации, например, уйти ли отмалчиваться в ответ на жалобы и упреки.
4. Нанесение ударов ниже пояса, используя интимные знания о партнере.
5. Цепное реагирование: "примешивание" не относящихся к делу вопросов для того, чтобы организовать атаку.
6. Выбор псевдоприспособленческой тактики: притвориться, что соглашаешься с точкой зрения партнера – ради кратковременного мира, и ради этого же загонять внутрь сомнения, негодование, тайное презрение, скрытность.
7. Косвенное нападение, например, на некую персону, идею или деятельность, ценность или объект, которые дороги партнеру – удар рикошетом.
8. Двуручничество – давать обещания, но не делать никаких попыток их выполнить.
9. Попытка объяснить происхождение чувств партнера.
10. Требование много большего, чем партнер может дать.
11. Подкоп! То есть намеренное создание и усиление чувства эмоциональной небезопасности, озабоченности или депрессии у партнера; угроза бедствием.
12. Предательство. Не только не защищать своего партнера в трудной для него ситуации, но и присоединяться к нападкам на него.

Конструктивные стили борьбы.

1. Планируйте схватку на специально выделенное удобное время, чтобы не втягивать в борьбу ни в чем не повинных окружающих.
2. Стремитесь полностью выразить свои чувства – как положительные, так и отрицательные. Не оставляйте ничего за душой, "на потом".
3. Повторяйте каждый аргумент партнера своими словами – чтобы самому проникнуться его проблемой и чтобы он услышал свои претензии со стороны.
4. Ясно определите предмет борьбы.
5. Постарайтесь сразу определить, где ваши точки зрения расходятся, а где совпадают.
6. Постарайтесь определить, насколько глубоко каждый из вас прочувствовал свою "схватку" в борьбе. Это поможет вам понять, сколько вы можете уступить.
7. Будьте предельно корректны, критикуя партнера, и обязательно дополняйте свою критику конструктивными положительными предложениями по улучшению вашего партнера и вас самих.
8. Определите, как каждый из вас может помочь другому в решении проблемы.
9. Постарайтесь оценить борьбу, сравнив новые знания, которые вы из нее вынесли, с ранами, которые она вам нанесла. Выигрывает, разумеется, тот, чьи потери существенно меньше новых знаний.
10. Обязательно объявляйте перерывы в борьбе и заполняйте их чем-то для вас очень приятным. Подойдут теплый телесный контакт, хороший секс и т.п.
11. Всегда будьте готовы к новому этапу борьбы – интимная борьба более или менее непрерывна. Парадоксально, но факт, что если ее ожидают и относятся к ней как к норме, эта борьба протекает быстрее, беззлобнее, с меньшими жертвами и с большим новым знанием.

Как нам заниматься бизнесом и при этом не отрываться от концепции ценности человеческой личности и человеческого достоинства?

Деятели всех церквей и всех верований бились на протяжении десятилетий над этой проблемой. И сами бизнесмены не оставались в стороне. Их тоже всегда тревожил конфликт между делом и духом.

Великий психоаналитик Карэн Хорни писала по этому поводу: "Противоречие в том, что, с одной стороны, мы ценим и превозносим концепцию конкуренции как двигателя прогресса, а с другой - не устаем пропагандировать братскую любовь и смирение".

С одной стороны, американский образ жизни и ныне действующая мораль предлагают нам быть настойчивыми и агрессивными и убирать конкурентов со своего пути. С другой стороны, деятели церкви внушают нам смирение, любовь к ближнему своему, которая куда важнее и человечнее конкуренции.

Я бы так ответил Карэн Хорни: ищите и найдете актуализирующий творческий синтез. Постарайтесь не быть бесполезным человеком. Постарайтесь сделать так, чтобы ваши желания и ваша этика могли бы подойти в качестве нормы каждому человеку на земле.

Вспомним Евангелие от Матфея: "ЧТО ПОЛЬЗЫ ЧЕЛОВЕКУ, ЕСЛИ ОН ЗАВОЮЕТ ВЕСЬ МИР, НО ПОТЕРЯЕТ СОБСТВЕННУЮ ДУШУ?" (22).

Ну как удержаться и не обратиться в этом месте к Кипплингу?

ЗАПОВЕДЬ

Владей собой среди толпы смятенной,
Тебя клянущей за смятенье всех,
Верь сам в себя, наперекор вселенной,
И маловерным отпусти их грех;
Пусть час не пробил - жди, не уставая,
Пусть лгут лжецы - не снисходи до них;
Умей прощать и не кажись, прощая,
Великодушней и мудрей других.

Умей мечтать, не став рабом мечтанья,
И мыслить, мысли не обожествив;
Равно встречай успех и поруганье,
Не забывая, что их голос лжив;
Останься тих, когда твое же слово
Калечит плут, чтоб уловлять глупцов,
Когда вся жизнь разрушена и снова
Ты должен все воссоздавать с основ.

Умей поставить в радостной надежде,
На карту все, что накопил с трудом,
Все проиграть и нищим стать, как прежде,
И никогда не пожалеть о том,
Умей принудить сердце, нервы, тело
Тебе служить, когда в твоей груди
Уже давно все пусто, все сторело
И только Воля говорит: "Иди!"

Останься прост, беседуя с царями,
Останься честен, говоря с толпой;
Будь прям и тверд с врагами и друзьями,
Пусть все, в свой час, считаются с тобой;
Наполни смыслом каждое мгновенье,
Часов и дней неумолимый бег, -
Тогда весь мир ты примешь во владенье,
Тогда, мой сын, ты будешь Человек!

МОРАЛЬНЫЙ КОДЕКС ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА.

Бизнес по определению должен приносить выгоду, и, следовательно, он должен базироваться на вечных, непреходящих ценностях, приверженность которым будет гарантировать эту выгоду. Источником таких ценностей, по мнению христиан всего мира, является Библия, книга книг. В десяти библейских заповедях изложены те принципы, которых любой человек должен придерживаться в жизни.

Первым шагом по созданию писаного "кодекса бизнесмена" можно считать семь принципов ведения дел, выработанных еще в 1913 году руководством компании "I.C.Penny". Они очень просты: "Оценивая методы и политику в области бизнеса, вспомни известную мудрость: согласуется ли это с понятиями правды и справедливости?"

После тщательного анализа влияния христианских норм на эффективность бизнеса во многих компаниях были составлены свои кодексы. Наиболее известные из них - компании IBM, "UNILEVER", Security Pacific Corporation.

Обобщенный опыт этих кодексов лег в основу "Десяти заповедей для бизнеса". В целях распространения идей и принципов нравственного бизнеса был создан исполнительный фонд (Executive Leadership Foundation), президентом которого является Нимрод Макнайер, впервые опубликовавший свой кодекс еще в 1973 году. Он адресован в первую очередь людям, занимающим в бизнесе руководящие

посты, но применим как для отдельного человека, так и для корпоративных институтов.

ЗАПОВЕДЬ ПЕРВАЯ.

"Я Господь, Бог твой.

Да не будет у тебя других

богов перед лицом моим".

(Исход 20:2,3)

ОТНОСИТЬСЯ С УВАЖЕНИЕМ К ВЛАСТИ, ибо во всем должен быть порядок. Власть - необходимое условие порядка в обществе.

Любой человек должен уважать органы власти. Законы всех стран не могут базироваться на тех же представлениях о свободе и правах человека, которые заложены в Конституции США. Но бизнесмен, имея в этих странах деловые контакты, обязан уважать законы других стран и подчиняться им. Должное уважение к власти - важный элемент в структуре успешного предпринимательства.

Проявлять уважение нужно на всех уровнях общения. Относиться с уважением только к своему начальнику или к равным по положению людям недостаточно, то же вправе требовать и подчиненные.

Каждому служащему компании следует подчиняться ее моральному кодексу и руководствоваться им в своих действиях.

ЗАПОВЕДЬ ВТОРАЯ.

"Не сотвори себе кумира".

(Исход 20: 4)

БУДЬ ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННЫМ, ибо для достижения поставленной цели надо сосредоточить на этом все свои усилия. Цель должна быть точно определена, поскольку "служение двум господам", как известно, не может привести ни к чему хорошему.

Чтобы быть целеустремленным, бизнесмен должен уметь рационально использовать свое время, средства, талант.

Честность бизнесмена - это целостность характера и чистота поставленной цели. личные дела и моральные ценности бизнесмена не должны противоречить целям и ценностям той компании, которой он служит. Такое понимание честности в бизнесе поможет не скомпрометировать ни компанию, ни его самого. Плохая репутация бизнесмена или компании снижает эффективность деятельности и соответственно возможную прибыль.

Цели, которые ставит перед собой компания, в свою очередь, не должны противоречить личным целям и моральным ценностям ее работников. Эти цели призваны удовлетворять обе стороны.

Целям и интересам компании должна быть полностью подчинена ее организационная структура.

Для каждого служащего должна быть определена сфера его деятельности и отражены ее предположительные результаты, за которые он несет ответственность.

Служащий ответственен за гармоничное сочетание задач, которые ставит перед ним компания (график работы, деловые поездки), с интересами своей семьи.

Разные нации имеют различные нравы и обычаи в бизнесе. В одной стране взятка будет рассматриваться как подарок, в другой – считается взяткой. Но в любой стране обман – это обман. Поэтому не следует допускать двусмысленных ситуаций, ведущих к осложнениям.

Каждый имеет право заниматься политикой. Но при одном условии: чтобы такие занятия не шли в ущерб компании.

Компания может делать денежные отчисления на политические цели и в социальную сферу, но – в рамках закона.

ЗАПОВЕДЬ ТРЕТЬЯ.

"Не поминай имя

Господа всуе".

(Исход 20: 7)

НЕ РАЗДЕЛЯЙ СЛОВО И ДЕЛО, ибо эффективность делового общения определяется прежде всего тем, что Вас правильно поняли, верно истолковали Ваши слова и они вызвали адекватную реакцию.

Деловой человек считается деловым, если умеет держать слово, то есть выполнять свои обещания и поручительства. Верность слову включает в себя и выполнение элементарных устных обязательств (прийти куда-то вовремя), и сложные, зафиксированные в контрактах договоренности.

При деловом общении нельзя произвольно пользоваться значением слов. На переговорах предпочтительно обходиться словами с четко определенным смыслом, не имеющими разночтений.

Речь делового человека не должна быть непонятна и тем более – груба. Вульгарный язык вызывает у собеседника негативную реакцию, а также настороженное отношение к говорящему и, следовательно, к компании, которую тот представляет.

Маркетинг и реклама должны точно отражать реальную ценность и природу продукции или оказываемых услуг.

Переговоры и общение должны приносить пользу обеим договаривающимся сторонам.

Цену следует назначать в зависимости от качества продукции или оказываемых услуг. Она должна также отражать реально меру затраченного труда. Продавцы, покупатели, служащие – это члены команды, которые честно оценивают продукцию и встречают при этом взаимопонимание.

Ведение дел отражает лицо компании. Записи должны вестись систематически и аккуратно.

Если после продажи возникают какие-либо проблемы, служащие должны быть готовы быстро их разрешать.

ЗАПОВЕДЬ ЧЕТВЕРТАЯ.

"Помни день субботний,

чтобы святить его..."

(Исход 20: 8).

УДЕЛЯЙ ВРЕМЯ ОТДЫХУ И РАЗМЫШЛЕНИЯМ О СВОЕЙ ЖИЗНИ, ибо отдых – необходимое условие для творческой и эффективной работы. Отдых и восстановление сил защищают мозг от эмоциональной и умственной перегрузки.

Прибыль, получаемая компанией, зависит не только от эффективного и творческого труда ее работников, но и от состояния их здоровья. Нормальный отдых и восстановление сил работников гарантируют компании высокий доход.

Компания регулярно должна рассматривать потребности своих служащих, объективно оценивая их рабочую нагрузку. Выходные дни, перерывы, отпуска должны быть спланированы с учетом требования личности и эффективности работы компании. Только это обеспечит и продуктивность, и безопасность.

Ответственность служащих включает в себя продуманность их действий в процессе работы. Время работы должно включать в себя время из планирование предстоящих дел, на реализацию индивидуальной активности и на размышления.

ЗАПОВЕДЬ ПЯТАЯ.

"Чти отца твоего и мать твою,

чтобы продолжить дни твои на Земле".

(Исход 20: 12).

ОКАЗЫВАЙ УВАЖЕНИЕ СТАРШИМ, ибо будущее и настоящее базируется на прошлом, во всех областях человеческой жизни существует преемственность.

Огромную роль в жизни человека играют его родители, учителя и наставники. Их опыт и мудрость помогают нам избегать многих ошибок и лучше ориентироваться в жизни.

Уроки прошлого помогают нам в нашем настоящем. Поэтому необходимо прислушиваться к советам опытных людей, относиться с уважением к культуре и традициям своей страны и всех других стран.

Люди, обладающие деловым опытом, должны выступать в роли наставников молодых, демонстрируя свои знания и навыки в процессе работы.

Возраст не является определяющим, и потому недопустима дискриминация, основанная на возрасте.

ЗАПОВЕДЬ ШЕСТАЯ.

"Не убий".

(Исход 30: 13)

УВАЖАЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКУЮ ЖИЗНЬ, ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ДОСТОИНСТВО И ПРАВА ЧЕЛОВЕКА, ибо осознание ценности человеческой жизни, человеческой личности играет исключительно важную роль во всех сферах отношений между людьми – во взаимоотношениях в семье, в компании, в отношениях с сослуживцами и мире в душе.

Уважение человека, его личности вызывает у каждого чувство доверия и желания показать свои способности во всем блеске.

Ценность человеческой жизни, бережное отношение к человеку – это основные составляющие в достижении высокой прибыли компании.

золотое правило: веди себя по отношению к другим так, как ты хотел бы, чтобы вели себя другие по отношению к тебе.

Бизнес приносит удовлетворение лишь тогда, когда продукция или оказываемые услуги сделаны на самом высоком уровне. Никогда нельзя игнорировать дефекты или недостатки продукции.

Место человека в бизнесе определяется уровнем его мастерства, его талантом, характером, компетентностью, опытом и его моральными ценностями.

Злоупотребление алкоголем и наркотиками является медленным самоубийством и несовместимо с эффективностью работы.

ЗАПОВЕДЬ СЕДЬМАЯ.

"Не прелюбодействуй".

(Исход 20: 14)

БУДЬ ПОСТОЯНЕН В СЕКСУАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЯХ И В БРАКЕ, ибо семья является фундаментом любого общества и любой культуры. История показывает, что лучшее время в развитии общества связано с крепкой семьей.

В обществе одинаково уважаемыми являются и семейное положение и одиночество. В семье равным уважением должны пользоваться и муж и жена.

Компания не имеет никакой власти над семьей, а крепкая семья и хорошие в ней отношения влияют на работу, и следовательно, хорошая семья – это залог процветания компании.

Личность должна стремиться к крепкой семье и должна быть ответственна за свой дом.

Сексуальные отношения вне брака, даже если они не запрещены законом, являются неприемлемыми.

ЗАПОВЕДЬ ВОСЬМАЯ.

"Не укради".

(Исход 20: 15).

ПРАВИЛЬНО РАССЧИТЫВАЙ СВОИ СРЕДСТВА, ибо двумя основными отличительными чертами преуспевающего бизнесмена являются:

1. Оптимальное использование средств и ресурсов.
2. Мудрое руководство людьми.

Оптимальное использование ресурсов и мудрое руководство людьми гарантирует эффективность работы компании и ее прибыль.

Для того, чтобы будущие поколения смогли жить достойно, необходимо разумно использовать ресурсы.

Существует информация, которая не предназначена для публики – это секреты технологий, расчеты и т.п., которая должна храниться служащими в тайне.

Собственность компании, ее имущество и принадлежащая ей информация не могут быть использованы служащими для достижения личной выгоды.

Служащие должны быть компетентными специалистами, так как несут ответственность за принимаемые ими деловые решения.

В компании не должно быть фаворитизма, все служащие оцениваются лишь по своим деловым качествам.

Компания заинтересована в развитии личности, деловых способностей и компетентности каждого служащего.

Получение взятки является самым крайним проявлением разделения интересов компании и служащего.

ЗАПОВЕДЬ ДЕВЯТАЯ.

"Не произноси на ближнего
своего лживого слова".

(Исход 20: 16).

БУДЬ ЧЕСТЕН И ПРАВДИВ, ибо хорошая репутация – это не только недопустимость нечестности и лжи, но и помощь другим людям в том, чтобы избежать обмана.

Честность и правдивость – это основные блоки в здании эффективного управления, высокой прибыли и гармоничных межличностных отношений.

Отклоняй бесчестные предложения. Бережно относись к доброму имени компании и своему собственному. Поступай правильно – и хорошая репутация обеспечена.

ЗАПОВЕДЬ ДЕСЯТАЯ.

"Не пожелай дома
ближнего твоего,
ни жены, ни раба,
ни вола его..."

(Исход 20: 17).

УВАЖАЙ ПРАВО ЧАСТНОЙ СОБСТВЕННОСТИ, ибо система свободного предпринимательства приносит выгоду только тому, кто отдает ей все свои силы. Только дисциплинированный, трудолюбивый, творческий и предусмотрительный человек может получить от работы и удовлетворение, и материальную выгоду.

Уважение, престиж, благополучие – это результаты работы. Но это не цель. Цель – это максимальное использование своих сил и способностей. Заработная плата и иные вознаграждения – это компенсация затраченных усилий.

Компании выгодно стимулировать новаторство и инициативу" (10).

Что уж говорить о столь серьезных наработках и параллелях, если даже в полудетском "ЗАКОНЕ ДЖУНГЛЕЙ" есть чему поучиться.

Мойся от носа и до хвоста, пей с глубины, но не со дна.

Помни, что ночь для охоты дана, не забывай: день для сна.

Оставь подбирать за Тигром шакалу и иже с ним.

Волк чужого не ищет, Волк довольствуется своим!

Если из лап у того, кто слаб, вырвешь законный кусок -

Право блюда - малых щадя - оставь и ему чуток.

Есть обычай, согласно которому годовалых Волчат

Каждый, кто сыт, подкормить спешит - пусть вдосталь они едят.

"В стремлении заполучить заказ коммивояжер не должен отходить от принципов "добросовестной конкуренции". Он должен воздерживаться от предложения взяток покупателям, агентам по закупкам и прочим влиятельным лицам. Незаконным является и получение технических или торговых секретов конкурентов с помощью шпионажа и подкупа. Коммивояжер не должен порочить конкурентов или их товары посредством не соответствующих действительности утверждений. Он не должен вводить клиента в заблуждение относительно выгод, сулимых покупкой, но обязан информировать заказчиков об их правах" (2).

Х.Маккей наставляет, как всегда, с легкой иронией: "Как и у всякого человека, у меня на протяжении жизненного пути накопилось определенное количество врагов. Стыдиться этого не надо. "Прощайте врагам вашим" - этому библейскому совету многим из нас следовать очень трудно. Мы можем помнить нанесенные нам обиды многие, многие годы. И, разумеется, это отрицательно влияет на эффективность вашей деятельности. Если для вас непосильно внять первому и лучшему совету и простить ваших врагов, то тогда последуйте второму - забудьте о них" (1).

У него множество бесценных мыслей, но мне более всего по душе следующая,

"ПОДЫЩИТЕ СЕБЕ ЗАНЯТИЕ ПО ДУШЕ

И СДЕЛАЙТЕ ТАК,

ЧТОБЫ ОНО ПРИНОСИЛО ВАМ ДОХОД.

В нашем языке есть очень неудачное слово. Работу мы обычно называем РА-БО-ТА. Работа не является работой, если она вам по душе, но тем не менее многие люди, по-видимому, думают, что зарабатывая себе на жизнь каким-либо занятием, вы не должны делать это с удовольствием... иначе разве бы вам кто-нибудь платил за это? Это не так. Делайте то, что вам по душе.

Вся хитрость в том, чтобы понять что если вам что-то по душе, то вы можете сделать это прибыльным занятием независимо от сферы вашей деятельности" (1).

Да, "только то пламя, которое горит, может зажечь других. Для этого требуется три компонента: мотиватор, мотив и те, кого мотивируют. Но не бывает мотивации без большой цели. Чтобы воодушевить людей, прежде всего вы сами должны быть тем человеком, который верит как в себя, так и в стоящие перед ним и перед его сотрудниками цели. Только тогда вы можете передать и укрепить эту веру в других. Вы можете испытывать огромные трудности и проблемы, но до тех пор, пока вы верите во все, предпринимаемое вами, и в свое будущее, с вами ничего не может случиться.

1. Воодушевление дает возможность обрести веру и убеждение.

2. Воодушевление побуждает человека к действиям.

3. Воодушевление помогает вам достичь своих целей.

4. Воодушевление преобразует негативные моменты в позитивные.
5. Воодушевление привлекает к вам окружающих.
6. Вслушивайтесь в речь собеседника с воодушевлением.
7. Воодушевление – это тот ключ, который открывает все двери.
8. Воодушевление лишает приказ жестокости.
9. Воодушевление – способ воздействовать на других людей, не доминируя над ними.
10. Воодушевление ведет к тому, что вы раскрываете свои карты.
11. Способность вдохновлять – это тот лазерный луч, который заставляет светиться положительные аргументы.
12. Посредством воодушевления вы можете придать мыслям и чувствам других то направление, которое вас устраивает.
13. Воодушевление пробуждает воодушевление и уверенность.
14. Воодушевление заинтересовывает и пленяет людей.
15. Воодушевление не допускает скуки.
16. Воодушевление – это средство внушить другим, что вы хотите им помочь.
17. Воодушевленный человек не проводит никаких сравнений.
18. Воодушевление придает вам блеск.
19. Воодушевление – это признак того, что вы не ведете двойную игру.
20. Кто умеет воодушевлять других, может отказаться от принуждения.

Вот философия преуспевающих:

Преуспевающего человека узнают с первого взгляда.

Сразу видно, что в нем "что-то есть", чувствуется, что он несет в себе творческий заряд.

У него открытый взгляд. Уже после первых его слов ясно, что он способен добиться превосходных результатов.

Преуспевающий человек принадлежит к людям, которые рано или поздно с неизменной уверенностью поднимаются к вершинам.

Он овеян определенным духом.

Это дух инициативы, мужества и радости труда.

У преуспевающего человека свои, присущие только ему взгляды на жизнь.

Он не верит в интриги и ложь.

Он не ждет лучших времен.

Он знает, что все это только отговорки.

Он верит в действенность своих усилий.

Он верит, что способен превозмочь трудности.

Он верит прежде всего в движущую силу, которая исходит от великих целей.

Преуспевающий человек должен излучать силу, уверенность и харизму.

Наверняка вы встречались с людьми, которые очаровывали вас. Папа Римский является наиболее известной пребывающей в здравии личностью, которая обладает всеми теми чертами, которые подпадают под понятие "харизма". Харизма – это способность человека направлять и удерживать внимание окружающих на себе и благодаря этому иметь успех. Слово "харизма" происходит от трех греческих богинь Харит, символизовавших привлекательность. Харизма – необычное дарование, которое достается человеку. У греков считалось, что это милость богов. Харизма включает в себя и то, что мы именуем любовью к ближнему.

Сегодня слово "харизма" используют в основном только тогда, когда ведут речь о людях, умеющих производить благоприятное впечатление на других. Это особого рода шарм, которым обладает человек и который он может передавать непосредственно на свое окружение. Люди с харизмой создают везде, где находятся, оптимистическое настроение.

Я могу пробудить в других только то, что колеблется глубоко внутри меня. Закон резонанса утверждает, что все зависит только от меня, а не от других. Ключ к окружающим лежит во мне самом" (3).

В самом деле – как приятно иметь дело с воодушевленным человеком! И с этим соглашаются многие.

УОЛТЕР П.КРАЙСЛЕР (7): " – Мне нравится, когда люди возбуждены. Когда они возбуждены, они возбуждают и клиентов, и мы делаем бизнес.

В течение моей тридцатидвухлетней карьеры торгового агента я видел, как энтузиазм удваивал и утраивал доходы десятков агентов по продаже, в то же время его отсутствие вело в конечном итоге к разорению сотен таких агентов.

Энтузиазм – одно из самых высокооплачиваемых качеств в мире, возможно, потому, что это – одно из самых редких качеств; и в то же время одно из самых заразных. Если вы полны энтузиазма, ваш слушатель тоже наверняка проникнется им, даже если вы будете плохо излагать свои мысли. Без энтузиазма ваш разговор о продаже будет нужен как прошлогодний снег.

Энтузиазм – это не только внешнее проявление. Как только вы сможете выработать в себе энтузиазм, он постоянно будет с вами.

Заставляйте себя действовать с энтузиазмом, и вы станете энтузиастом. "Преисполнитесь благим намерением удвоить свой энтузиазм, который вы вкладывали в работу и в свою жизнь. Если вы претворите это намерение в жизнь, то вы, вероятно, удвоите свой доход и удвоите свое счастье".

С чего начать? Есть только одно правило. Чтобы стать энтузиастом, действуйте с энтузиазмом".

ПРИНЦИПЫ ЖИЗНИ.

Однажды я встретил работу под названием "Принципы жизни" с редким авторским мнением в предисловии:

"Эта книга не имеет никакого отношения к науке, а толь-

ко к жизни. К этой жизни, которая каждому из нас была когда-то подарена. Поэтому здесь нет ссылок на авторов, чьи мысли я то дословно использую, то переиначаю на свой лад. Словом, пропускаю через собственное сито, а уж что прошло, то прошло. И надеюсь, что авторы не будут в судебном порядке заявлять свои авторские претензии. Особенно, авторы древнекитайские."

Обратим же внимание на компиляции В.Тарасова. Они весьма насущны для коммерческих агентов, работающих в одиночку. И, тем более, для тех, кто смысл своей жизни видит где-то там, далеко за пределами агентских будней, вне связи с гонорами, заказами, профессиональными приемами...

* "Смысл всякой деятельности лежит вне ее пределов

Человек взял в руку стакан воды и сделал глоток.

Может быть он хотел пить.

Может быть, хотел попробовать воду на вкус.

Может быть, хотел заснуть и не проснуться, но ушибся.

Мы ничего не можем знать об этом, если не знаем, что было до этого глотка, и что было после. Чтобы понять смысл деятельности, нужно выйти за ее пределы. Внутри нее мы можем понять только смысл ее отдельных частей.

Смысл всякой деятельности лежит вне ее пределов.

И смысл жизни - вне ее пределов. Внутри самой жизни мы ее смысл никак не обнаружим. Мы сможем понять смысл только наших отдельных дел и житейских событий.

* Выходите за пределы жизни

Жили три брата.

Первый никогда не унывал. Если что-то и не получалось, убеждал себя, что это только к лучшему. Любой свой промах мог оправдать. Искренне верил в свое объяснение. И прожил жизнь не так уж плохо.

Второй ничего не делал зря. Если надо, он кое в чем себя и ограничивал: всегда думал о завтрашнем дне. Всегда верил, что завтра будет лучше, чем сегодня. И прожил жизнь не так уж плохо.

Третий всегда делал то, что требовалось. Любил соблюдать всякие правила и законы. Никогда ничего не нарушал. И прожил жизнь не так уж плохо.

Нам не очень понравились три брата, хотя все они получили неплохой результат. Нам не очень хочется заниматься самообманом, или жить постоянно убегающим завтрашним днем, или идти на поводу у других. Нам хочется чего-то такого, чтобы наша жизнь имела смысл сейчас, и в каждый момент.

Тогда надо выходить за пределы жизни.

* Человек, который кормил обезьян.

Человек, который кормил обезьян орехами, однажды сказал:

-Дорогие обезьяны! Орехов стало мало. Теперь я буду вам давать утром только три килограмма, а вечером четыре!

Обезьяны пришли в ярость.

- Ну, хорошо, хорошо! - рассмеялся человек, - Я вам буду давать утром четыре, а вечером три!

Обезьяны обрадовались.

Человек этот давно умер, но продолжает управлять нами. Я не знаю его имени. Не знаю ничего, кроме этого поступка и неважно, как отношусь я к истории с обезьянами. задевает она мое достоинство или нет. Но она управляет мной. Я уже не могу делать вид, что никогда не слышал о поступке этого человека и его чудесном результате. Он давно уже истлел, а еще продолжает управлять мной. А теперь - и вами. Потому что этим поступком он вышел за пределы своей жизни. Мы чувствуем величие этого человека.

Хотите знать, какая у него была любимая песня или как звали его жену? Я тоже хочу. Почему же мы не знаем о нем больше? Потому, что смысл его жизни свелся этому поступку. Нам жаль этого человека.

Мы чувствуем собственное величие, и нам жаль себя.

Куски нашей жизни толпятся, мешая один другому. Мы сами разрушаем то, что строили. Подобно человеку, потерявшему путь, уходящему и возвращающемуся.

* Большую цель можно достигнуть.

Мальчик заблудился в лесу.

Он не знал, что делать и куда идти. Начал даже плакать.

Но потом взял себя в руки, набрался храбрости, забрался на большое дерево и увидел свой путь. Где нам найти такое дерево, чтобы не плутать в жизни? Такое дерево есть. Это наша большая цель, но она должна быть действительно большой, как это дерево. А значит, лежать за пределами жизни.

Большая цель - это цель, которую можно достичь. Но только после смерти. Маленькие цели можно достичь и при жизни.

Большая цель помогает увидеть свой путь. Мы его можем узнать сразу. Да вот же он, как я сразу не сообразил?!

Мы его узнаем сразу, если есть большая цель. Человек, имеющий большую цель, знает свой путь.

Человек, не имеющий большой цели, не знает свой путь. Это непутевый человек. Ведь он ставит только цели, достижимые при жизни.

* Наметьте дату своей смерти

Человек написал дату своей смерти, не скоро она - эта дата. Потому что он должен быть вполне уверен, что не проживет дольше. Он боится ошибиться.

Это трагедия, когда большая цель достигается при жизни. Когда большая цель оказывается мелкой, а жизнь теряет смысл.

Хотим ли мы того, чего мы хотим?

Мы все время вдвоем. Я и дата смерти.

Человек, увидевший путь, не хозяин своей судьбы.

Теперь путь выбирает его.

Теперь путь диктует ему, что делать и чего не делать. Путь управляет им. Путь – великий менеджер.

Привести пример большой цели?

Тогда я должен взять за руку, повести с собой в лес и показать то большое дерево, на которое забрался мальчик.

Вы действительно хотите того, чего вы хотите?

* Горизонтальная карьера.

Странно устроен человек. Карабкаясь по социальной лестнице вертикальной карьеры, он забывает о карьере горизонтальной. Путь к несчастью кажется привлекательным. Это звездочки на погонах, дипломы и звания, должности и оклады. Это способ казаться успешным, значительным или счастливым.

Горизонтальная карьера – это ступени профессионального мастерства. Умение делать то, чего другие не умеют. Это знания и умения, которые внутри человека, которые нельзя так быстро отобрать, как можно снять звездочки с погон. Кто кому завидует – ясен ответ.

Но горизонтальная карьера видна только посвященным. Кто мастер, а кто подмастерье? Не так просто бывает в этом разобраться. Но и мастер и подмастерье знают, кто из них кто.

Когда жизнь предоставляет выбор, какой шаг сделать? В горизонтальной карьере или вертикальной? Конечно, в горизонтальной. А понадобится вертикальная, надо брать ее просто, как яблоко с ветки. Если не получается, значит мастерство еще недостаточно, надо еще учиться, еще шагать по ступеням мастерства.

Лучше быть, чем казаться.

Лучше быть способным, чем быть.

* Управляйте из лютой точки.

Каждый из нас управляет миром. Может быть делает это плохо. Камень на дороге управляет повозкой.

Ребенок еще говорить не умеет, а уже управляет родителями. Собака управляет хозяином, а кошка – собакой.

Все управляют всеми.

Не стыдно управлять миром, стыдно делать это плохо.

Тот, кто имеет путь постоянно учится управлять миром все лучше и лучше.

Его путь – его учитель. Путь – это великий менеджер.

Конечно, легче управлять фабрикой или страной, если она вам подчинена. И другие люди обязаны вас слушаться. Но это – не обязательное условие для управления. Только – одно из

возможных. Управлять любым объектом можно из любой географической или социальной позиции, из любой точки. Не получается - значит надо учиться.

Кто имеет путь, имеет и учителя.

Нельзя успешно идти по пути, не управляя другими хорошо.

Нельзя хорошо управлять другими, не имея пути.

Когда зайца спросили :

-Ты просил себе подчиненного посильнее. Жаловался, что остальные твои помощники слишком слабые. Тут как раз медведь ищет работу!

-Нет, нет - ответил быстро заяц, - мы уже стали справляться, у нас все в порядке!

* Без жалоб и просьб.

Кто имеет путь, не жалуется и не просит.

Только предлагает.

Потому, что нет для него больше авторитета, нет больше защитника, чем его путь.

Если сильный просит у слабого- это не просьба, а предложение.

Если сильный жалуется слабому - это не жалоба, а доверие.

Того, кто жалуется, могут расспросить, заставить ответить на все вопросы. Как заставишь сильного ?

Того, кто просит, можно обязать что-то сделать. Как обяжешь сильного?

Если и вам жалуется, а на ваши расспросы отвечают неохотно, а то и вовсе от расспросов уходят, то и вам не жалуются, а лишь предлагают. Если и вас просят, а ответного шага делать не хотят, то и вас не просят, а лишь предлагают сделать.

Тот кто жалуется или просит, не имеет пути.

Кто жалуется, или просит, всегда слаб.

Кто жалуется или просит, может стать еще слабее.

Если жалобу или просьбу не удовлетворят. Он не готов к отказу.

Кто предлагает, к отказу готов. А если имеет путь, то после отказа становится еще сильнее. Как и при согласии. Подобно шарикам в ящике, который трясут.

Можно быть, но не казаться. Можно казаться, но не быть. Можно казаться жалобщиком или просителем. Но нельзя быть им.

* Сила и слабость.

Сын спросил отца:

- В чем твоя сила, Отец? Целый день ты носишь на плечах огромные стволы деревьев, и трудно заметить, чтобы ты устал?

-Это так. А сила - в безразличии. Мне все равно, какое дерево я несу; толстое или тонкое, длинное или короткое, тяжелое или легкое.

Да, это так. Сила - всегда всегда в безразличии. В безразличии к любому препятствию, так как никакое из них не способно остановить человека на его пути.

Доказывающий неправ, правый не доказывает.

Доказывающий слаб. Логикой силу не заменишь. Сила воли и духа - субстанция, далекая от геометрии. Доказывающий - всегда проситель, он просит, чтобы к его доказательствам отнеслись безразлично.

Правый силен. Он Знает, что он прав. И этого довольно. Его правота заметна. Она наполняет все пространство вокруг него, даже когда он молчит. Его взгляд убеждает больше всяких аргументов и останавливает поток слов.

Неважно, да или нет вы говорите, неважно, какие аргументы приводите, важно говорите вы да или нет от силы, или от слабости.

Можно сказать да от силы. Это значит, вы могли бы сказать и нет, но решили дать согласие. Можно сказать да от слабости. Это значит, что не в ваших силах отказать.

Можно сказать от силы. Это значит, что вы могли бы и дать согласие, но считаете нужным отказать. Можно сказать нет от слабости. Это значит, что не в ваших силах дать согласие.

Тот, кто имеет путь, всегда прав. Правота - признак пути.

Правота увеличивает и силу физическую. Не случайно раньше правота определялась в поединке, с оружием в руках.

* Пути не пересекаются.

Пути не пересекаются. Люди имеющие путь, не могут мешать друг другу. Есть место для всех. Потому что путь, не сооружение и не плод фантазии. Он существует пока существует человек. Его увидеть и узнать. Его можно утешиться, смутиться или обрадоваться. Но для каждого он только один. Не выбрать его - не значит, выбрать другой. Это значит - жить без пути.

Сначала мы выбираем путь, потом путь выбирает нас. И шагу не можем иначе, чем по нему.

И подобно тому как толпа интеллигентных людей способна не спеша пройти через узкие двери без конфликтов и напряжений, лишь испытывая удовольствие от взаимной изысканной вежливости, так и люди имеющие путь не могут мешать друг другу.

У того, кто имеет путь, времени всегда достаточно. Невежлив и Знеэтичен лишь раб момента, не имеющий в запасе вечности.

* Взгляд из будущего всегда спокоен.

Когда в Вэйском царстве освободилось место первого министра, он был сильно уязвлен, узнав о назначении другого сановника. Он пришел к более удачливому сановнику и сказал:

- Давай поговорим о наших заслугах, хорошо?!

- Давайте.

- У кого из полководцев в его армии солдаты и офицеры с радостью идут на смерть, у вас или у меня?

- У вас.

-Кто умеет управлять чиновниками, быть близким народу, наполнять сокровищницу государства, я или вы ?

- Вы.

-Кто защищает страну так, что сильная вражеская армия и голову по вернуть не смеет в нашу сторону, вы или я?

- Вы.

- В таком случае, если во всех отношениях я выше вас, почему же по положению вы выше меня.

- Могу и я задать вопрос? Когда государь малолетний, а государство неустойчиво, когда сановники не поддерживают его, а народ еще не доверяет ему, кому в таком случае доверить государство - вам или мне?

Он некоторое время молчал, а потом ответил:

-Вам.

- Вот поэтому-то я и нахожусь выше вас.

Возможно, другой человек из показной скромности и воздержался бы от последней реплики, но новый первый министр заботился не о минутном впечатлении, а определял простые и ясные отношения с бывшим соперником в будущем. Ведь взгляд из будущего всегда спокоен и ясен.

Любой перечень заслуг в прошлом не перевесит целесообразности в будущем.

Имеющий путь никогда не поступает, потому что. Он всегда поступает, для того что. Самое слабое для того что сильнее самого сильного потому что.

* Путь сильнее человека.

- А что ты можешь, - спросил человек.

- Все, ответил джин.

- Вот гуляет собак. Разогни собачий хвост!

Джин легко разогнул хвост, но тот снова загнулся крючком. Он снова разогнул его, и тот снова загнулся. И джин понял, что он может не все.

Тогда мы и понимаем, что мы, собственно, можем, когда понимаем, чего мы именно не можем.

Собачий хвост имеет скромный путь и знает, каким ему следует быть. Поэтому он оказался сильнее джина. Хотя джин сильнее человека, а человек сильнее собаки.

Мы знаем, что легче просить за другого, чем за себя.

Легче заснуть спокойно, если кто-то обещал разбудить вовремя.

Легче настаивать на выполнении приказа другого, более авторитетного. Легче отказать ссылаясь на какого другого. Много легче, если за нашей спиной кто-то другой, более сильный и авторитетный. Этот кто-то – наш путь.

Мы исполняем его волю и действуем от его имени.

Мы сильны, потому что он сильнее нас.

Мы умны, потому что он умнее нас.

Мы добры, потому что он щедрее нас.

Мы спокойны и решительны, потому что он всегда знает, что нам следует делать.

Наши слова полны правды и убедительности, потому что он дает нам свои слова.

Мы любимы другими, потому что он любит нас, осеняя своим теплом и силой.

Он – наш путь. Для каждого свой, единственный.

Нужны ли еще слова?

* Управляй многими.

Управляй многими как управляешь немногими.

Искусство управления большим – армией, городом или страной – это искусство управлять большим как управляешь малым. Не смущаться, не теряться, не идти на поводу у событий и мнений. А увидеть в большом то малое, чем стоит управлять.

Голодными управлять легче, чем сытыми. Потому что голодные хотят хлеба. А что хотят сытые – сразу не скажешь.

Бедными управлять легче, чем богатыми. Бедным нужны деньги. А что нужно богатым – сразу не скажешь.

Одинаковыми людьми управлять легче, чем разными.

Людьми, имеющими общего врага, управлять легче, чем имеющими разных врагов.

Разделение большого на малое число частей его превращают в малое.

Соединением многих малых частей в немногие большие их превращают в немногие.

Проведением границ пустым и твердым превращают в большое управляемое немногое. Над каждым немногим ставят наместника. Вассала или помощника.

Пустым и твердым проводят границу, где вассал может обойтись без сюзерена, и где никак не может.

Плохо если он не в одном вопросе не может.

Плохо, если во всех вопросах может.

Плохо, если вассал не знает, где он может и не может.

Плохо, если сюзерен не знает, где вассал может и где не может.

Плохо, если оба знают, но по-разному.

Хорошо, если эти пять плохо отсутствуют.

Тот, кто колет дрова неумело, бьет топором куда попадая, а то и вовсе поперек сучка. Тот, кто умеет, разбивает полено одним точным ударом.

Большое делят на малые части не как удобнее, а как оно лучше само делится. А если нет необходимости, то и не разделяют вовсе. Разделенное без нужды соединить бывает труднее, чем разделенное от нужды, когда нужда проходит.

Когда боятся, чтобы не порвалось, пробуют порвать. Когда боятся, чтобы не провалилось, пробуют надавить. Когда боятся, не погнется ли, пробуют согнуть.

Искусство делать людей одинаковыми расцветает на умении видеть их различными.

Простоту в многообразии вносит ясность пути, ясность этапов, ясность законов, ясность контроля, ясность наказаний и наград, ясность образцов для подражания.

* Военное искусство.

Военное искусство - это искусство удара твердого по пустому. Как камнем по яйцу. Не может не быть успеха.

Твердое об твердое - только искры летят. Обе стороны несут большие потери. Кровавый вариант разоружения. Ударить твердым по пустому - вот подлинное искусство. Не стремиться быть сильнее врага. А искать, где враг слабее вас.

Пусть у него сто тысяч солдат, а у меня сто. Но пусть мои сто окружают его сто тысяч и одержат победу. Победа эта меня усилит, а его ослабит. А в искусстве быть сильнее противника в нужный момент и в нужном месте. Пусть против меня выдвигают пять обвинений, а не одно. Я выберу самое слабое из пяти и его опровергну. Тем самым поставлю под сомнение и остальные четыре.

Разбив самый слабый из аргументов, выбив самого слабого противника, мы усиливаем свои позиции, приближаем себя к победе.

Сперва нападают на самого слабого.

Любая победа должна быть легкой, иначе она уже и не победа.

Для этого искусный в военном деле сначала пашет, а лишь за тем сражается. Обеспечивает прочный тыл и достаточные запасы. Уклоняясь от сражения пока сил недостаточно.

Лучший способ выиграть войну - вообще не вести ее.

Лучший способ разбить армию врага - это сохранить ее в це-

лости. Лучший способ уничтожить врага - это сделать его другом.

Пока враг жив - не поздно указать ему путь. Имеющий путь не может быть врагом. Пути не пересекаются.

Подлинная дружба - дружба одиноких, имеющих свой путь.

Такие друзья никогда не соперничают и не предают друг друга. Как не могут соперничать великий артист с великим стеклодувом, или кто там еще.

Но умение указать другому путь - тончайшее из искусств! Это может быть большой целью. Так это сложно. Величайшее из искусств!

Если не удастся указать путь, сделать противника другом, следует разрушить его планы. Изменить его представления о возможных последствиях войны. Чтобы он отказался от самой мысли о ней!

Если не удастся разбить замыслы, надо разбить его союзы, увидев что союзники покидают его, что он ошибся, он если и не откажется от намерения, то отложит его исполнение до уяснения ситуации.

Если война неизбежна, нужно перенести заботу на армию противника.

Искусный в военном деле любит врага и заботится о нем.

* Располагайся на выгодной местности.

Выгодная местность - это когда у вас за спиной гора, а у противника за спиной болото или река, или ныне неудобства, отвлекающие его внимание. Ему в гору наступать трудно, а вам обороняться легко. Можно катить камни или устроить запруды. Ему обороняться трудно, нет возможности для маневра, все время надо опасаться не ступить в опасное место. Если еще и ваша сторона горы освещена солнцем - совсем хорошо - меньше болезней среди ваших воинов. Располагаться надо на выгодной местности. А если противник уже занял выгодную позицию, то лучше не сражаться, а подождать другого случая и других условий.

Гора может быть не всегда из камня. Она может быть из денег. Тогда вы имеете значительное финансовое преимущество перед конкурентом. Она может быть из законов. Закон на вашей стороне. Наступая, вы действуете во исполнение закона. А противник наступая - закон нарушает. Гора может быть и из вашей профессиональной компетентности. А у противника за спиной может оказаться болото-область, где он не обладает профессиональными знаниями и вынужден будет признать свою несостоятельность.

Задача маневрирования - передвигаться каждый раз таким образом, чтобы в случае столкновения с противником за вами всегда ощущалась гора. Та или иная.

Если противник находится на выгодной местности и провоцирует вас на конфликт - воздержитесь. Сгладьте шуткой. Принесите извинения. Помолчите. А то и уступите. Выберите другой случай, когда у вас за спиной будет гора. Разделяйте причину сражения и сражение во времени. Хорошо, если этими событиями всегда будет пустой промежуток времени. Чтобы не помять шляпу, помните?! Выбирайте местность для сражения. Не доверяйтесь об-

стоятельствам.

Освещение солнцем иногда может означать ясность вашего преимущества. Можно быть по закону правым, но правым сложно, не очевидно.

Тогда та гора, которую вы считали преимуществом, может обернуться для вас не горой, а ровным местом, а то и болотом. Конечно, можно и нужно маневрировать и во время сражения. Но гораздо выгоднее и эффективнее маневром изменять поле боя.

Если поле боя и кажется подходящим, но оно выбрано противником, лучше его заменить, чем пасть жертвой собственной самонадеянности.

* Удерживай вредом.

Удерживай вредом, а двигай выгодой.

Если удерживать выгодой – плохо получится. Удерживать выгодой значит обежать выгоду, если человек не переменит свое мнение не изменит позицию. С подозрением человек отнесется к предлагаемой выгоде.

Вы попросили что-то у человека и он вам отказал. Если вы попросите его подтвердить свой отказ, он пожалуй и подтвердит. Но вы попросите его подтвердить и в том случае, если его спросит, действительно ли он вам отказал другой человек. И пообещаете за такое подтверждение какую-нибудь выгоду, но, пожалуй, задумается. Это ему не понравится, ему покажется, что его пытаются удерживать на его позиции выгодой. Ему захочется оставить все же за собой свободу действий, в том числе возможность не подтвердить свой отказ вам. Не подтверждение отказа – это еще не согласие, но начало пути к нему! Лучший способ удерживать человека на месте, на его позиции, указывая ему на вред покидания позиции, на опасность первого же шага: осторожно, окрашено! Не шевелитесь, а то разобьете! Куда вы, там сейчас такое творится!

А двигать человека лучше выгодой. Вы взяли его за руку и мягко говорите: пойдём-те со мной, пожалуйста! В большинстве случаев даже незнакомый человек ничего не понимая все же сделает несколько шагов за вами. А если вы, напротив, будете его толкать и говорить, уйдите пожалуйста, здесь нельзя стоять! Первое его движение будет сопротивление вам. Именно поэтому люди, к сожалению, восприимчивы к взятке. Но ненавидят шантаж и стараются до последней возможности ему не поддаваться..

Различного рода военные ловушки построены на этих соображениях. Если противник показывает вам выгоду, значит хочет, чтобы вы двигались в ее направлении. Если угрожает, значит хочет, чтобы вы оставались на месте.

Но лучшая из выгод – возможность увидеть путь. Человек может бросить все и двигаться к этой выгоде, превратясь в скромного ученика. Оставшимся на месте могут принести выгоду, но уже не эту.

* Будьте хозяином, не гостем.

Будь хозяином, не гостем. Хозяин тот, кто может разрешить войти, а может и не разрешить. Кто может расспросить гостя. Кто не нуждается в местных проводниках в своем доме. Кто имеет запасы еды и провизии, запасом оружия. Кто имел отдых до встречи с гостем.

Гость тот, кто должен просить разрешения войти. А если войдет не спросив, может встретить самый разный прием. Кто плохо знает этот дом и нуждается в местном проводнике. Кто имеет только такие запасы, которые захватил с собой. Кто проделал большой путь нуждается в отдыхе. Кто вынужден отвечать на расспросы хозяина, если не хочет с ним поссориться.

Будь хозяином, а не гостем.

Я не иду, а ко мне идут.

Я отдохнул, жду уставших.

Я сыт и жду голодных.

За мной гора знания местности и условий, за ними болото незнания.

У меня выгода, а им предстоит за нее бороться. Выбирая время и место встречи стремятся оказаться, по возможности в роли хозяина: я нужен ему, а не он мне – пусть ко мне и придет!

А если он мне нужен: хорошо, я к вам подъеду, когда вам удобно?

Равные встречаются чаще на нейтральной территории. Другое дело, если нет даже легкого конфликта, даже легкой конкуренции интересов тогда не играет роли где встречаться.

Но гость не только тот, кто приходит. Гость и тот, по чьей инициативе была встреча. Случается долго не встречаются, так как никто не хочет быть инициатором встречи, хотя потребность в ней у всех сторон есть. Также гость тот, кто первым поднял какую-то новую тему. Тот, кому она предлагается, может начать расспрашивать, а расспросив, отказаться ее обсуждать, сославшись на что-нибудь. Гость всегда рискует. Сперва он вынужден ответить на все вопросы, а потом хозяин может дать ему от ворот поворот. А сообщенную информацию обратно не заберешь! Чтобы снизить степень риска выбирают посредников. Лишь после того, как хозяин даст посреднику согласие обсуждать с гостем интересующие того вопросы, встреча состоится. Или посредник прямо обсуждает, кто в какой роли, в каком качестве будет принимать участие во встрече. И если согласие достигается, то и встреча откладывается.

Опытный гость предпочитает поменяться с хозяином местами. Даже если встреча была по его инициативе, может спросить: вы, наверное догадываетесь, почему я хотел с вами встретиться? И если хозяин начинает проявлять догадливость, он мгновенно превратится в гостя. Потому что бывший гость, став хозяином может начать расспрашивать: а почему вы так думаете? Кто вам об этом сказал? Чего же вы сами ко мне не пришли? и другое.

Быть хозяином – не только внешняя позиция, ну и внутренняя. Это искусство передвигаясь в географическом и социальном пространстве все время занимать еще не занятую выгоду-роль хозяина.

* Находясь в бедствии, думай о выгоде.

Находясь в бедствии, думай о выгоде. Находясь в выгоде думай о бедствии. Обратить бедствие в выгоду – вот трудность на войне.

Убегая от превосходящего противника и переправляясь через реку не закрепляйся на другом берегу, а отойди дальше. Иначе враг

не решится начать переправляться вслед за тобой, и ты не сможешь разгромить его войско, обернувшись назад, когда части его будут разъедены водой.

Обращать недостаток в достоинство, отсутствие ресурса в ресурсе, слабость в силу в этом искусство руководителя.

Отсутствие оружия – недостаток, слабость. Но отсутствие оружия – недостаток, недостаток, слабость. Но отсутствие оружия – преимущество, поскольку освобождает других от страха его применения. Вызывает доверие, на которое можно опереться.

Отсутствие информации – недостаток. Но отсутствие информации и преимущество, так как делает человеку право на незнание чего-либо, право на бездействие в данном направлении, освобождая его время для действия в другом, более нужном для него направлении.

Отсутствие имущества – недостаток. Но отсутствие имущества и преимущество, так как оберегает силы и средства на его охрану, оберегает человека от чужой неискренности, лести, зависит и недоброжелательности, делает его более мобильным, а иногда и более духовным.

Нет такого недостатка, который нельзя обратить в преимущество.

Находясь в выгоде думай о бедствии. Прежде чем нанести удар по противнику, подумай, какой вред он может нанести по тебе. Эти раздумья могут оказаться полезными и удержать от необдуманного удара. Ведь и противник не будет бездействовать. Если не представить себе весь возможный вред, который он может принести, нечего и думать считать себя готовым к сражению или недружбе.

Выгода, пребывание в ней делает человека беспечным и самонадеянным. Он и не замечает, как упускает время и рискует отстать. Или стать по беспечности жертвой коварного врага.

Князь, утомившись набегам варварских племен, повел на них войско и разгромил их без большого труда. Напуганные, они признали себя побежденными, обещали в дальнейшем всегда прибывать в дружбе и в знак примирения одарили князя и его приближенных богатыми дарами и устроили богатый пир для победителей. Которых затем повязали, кого умертвили, кого обратили в рабов, с князя сняли кожу. Понятно, что княгиня не дождалась своего умного, сильного, великого, но неосторожного мужа, логика борьбы, невозможной без обмана, лишает противника доброты, великодушия, порядочности, если он раньше имел таковые.

Удержать противника от коварства можно доверием, а предусмотрительностью. Доверчивость к противнику – одежда для лени мысли, желание иметь передышку.

Не всегда возможно победить, но сделать себя непобедимым можно всегда.

* Что может один.

Как может один человек заставить мир повиноваться, держать в подчинении военными методами? Какую армию должен иметь он?

И той армии достаточно, которую он имеет. Хоть из самого себя. Каждый человек – человек – армия, которая сражается хорошо или плохо. Остальные армии мира – ее враги или союзники.

Человек - армия - это полководец и дипломат, офицер и солдат, шпион и местный проводник. Все есть в одном лице. Все эти роли. Но различать эти роли важно с точностью твердого и пустого. Иначе армия будет плохая, неискusstvenная и непослушная.

Человек-армия может не победить в том или ином сражении, но может сделать себя непобедимым. Победа зависит от противника. непобедимость только от самого себя.

Может ли человек-армия указать противнику путь сделать своим другом? Может.

Может ли он проникнуть в замыслы врага и разбить их? Может.

Может ли он разбить союзы врага, а сам заключить свои, влиятельные? Может.

Может ли он сохранить армию противника в целости, сделав ее применение против себя бессмысленным? Может.

Чего не может человек-армия? такого не придумать. Все, что может любая армия, может и один человек.

Но любая армия не может того, что может человек-армия.

Она не может быть полностью незамеченной.

Она не может полностью хранить секреты.

Она не может быть полностью дисциплинированной.

Она не может постоянно избегать ударов твердое о твердое, сражаться, никогда не проливая крови.

Кто видел человека-армию? Никто не видел его.

Кто знает его? Никто.

Кто знает его путь?

Он сам.

* Есть армии, с которыми не сражаются.

Есть армии, с которыми не сражаются. Их пропускают, обходят или избегают. Иначе дорога будет цена сражения. И победа даже не будет радовать из-за этой цены.

С ними, если можешь не сражаться - не сражайся.

Вот армии, с которыми не сражаются.

Отборные войска, где каждый стоит десяти, где каждый в каждую минуту ощущает себя в местности смерти, где воинская смерть почетна и радостна, где воины, как многие пальцы одной руки.

Войска, спускаются с горы, как горный поток все сметая со своего пути. Поздно двигать препятствие, когда он уже устремился вниз. Сметет и препятствие и строителей.

Войска, возвращающиеся домой. Сверхсильные желания делают людей сверхсильными. Войска, находящиеся в месте смерти. Об этом уж говорилось немало.

Человек-армия, когда он сражается. Потому, что он обладает всеми этими качествами. Разве не боятся тысячи солдат, ищущие в лесу одного простого злодея, но решившегося дорого продать свою жизнь?!

Их много, но каждый из них рискует столкнуться с ним один на один.

А человек-армия – это неизмеримо больше, сильнее и искуснее чем отчаявшийся злодей! Много признаков, по которым распознают армию и ее состояние. Если солдаты громко окликают друг друга в лесу – значит, боятся.

Если стоят, опираясь на оружие, значит, голодают. Если черпая ведром, сначала пьют сами – значит мучимые жаждой. Увидев одного, узнаешь о всей войске. Если противник говорит храбрые речи, значит хочет передышку.

Если то наступает, то отступает, значит, заманивает в ловушку.

Если полон решимости драться, но не наступает, значит готовит наступление. Знать себя и врага, знать небо и землю, значит, подать победе руку. Причина войны в незнании ее результатов.

Причина победы в знании ее законов.

* Коридоры, двери и комнаты.

Лабиринт жизни имеет коридоры, двери и комнаты.

После рождения двери открываются одна за другой.

Научились сидеть – это новые возможности, можно достигнуть до чего-то нового.

Но маршрут становится все сложнее и сложнее. Научились читать – это одни двери, одни возможности. Не научились – другие двери и коридоры. Детство прекрасно тем, что все новые двери открываются и почти никакие не закрываются. Во всяком случае их хлопки незаметны в общем шуме открываемых дверей. Правда, если в раннем возрасте новый язык не начали учить – говорить без акцента на нем уже не возможно. Не начали фигурным катанием заниматься – дверь чемпиона мира уже закрыта.

Все реже открываются новые двери, все чаще иные из них закрываются, и человек начинает вполне серьезно выбирать, какую из них открыть, в какой новый коридор заглянуть. Иногда он стучится и в уже закрывшуюся дверь – случается ее удастся открыть или хотя бы приоткрыть – что бы заглянуть и сказать: Мне и в само деле не туда – а иногда и нет. Теперь двери чаще закрываются, чем открываются, и многие ровесники остались или успели оказаться за закрытыми дверями.

Все меньше дверей в коридорах. Иной раз человек попадает в комнату, где выход там же где и вход и торопится поскорее уйти.

Вот наконец и входная дверь, она всегда не заперта. И наконец человеку удастся выбраться из этого ужасно запутанного дома жизни. Где он теперь и что с ним?

Только выбравшись из дома, он понимает, где он собственно находился.

И если снова вернется в дом, будет знать путь.

Идти в обратном направлении - большое искусство.

Имеющий путь идет по жизни, как по своему дому, знает какие двери открывать, а в какие не стучаться. Он никогда не хлопнет за собой дверь, и закроет ее за собой окончательно, чтобы не возвращаться.

Не закрывайте за собой, и тем более не захлопывайте двери. Оставьте возможность воспользоваться ими снова при необходимости.

Не говорите себе: этот человек или эта дорога никогда не понадобятся. Этого вы знать не можете.

Ничто так не бывает нужно, и обидно, как дверь, не осторожно захлопнутая вами.

Человек не может не совершить необратимых поступков. Наступит на веточку и она сломается. Поймает рыбу, и она жить больше не будет. Но когда человек выбирает в раздумье, между поступками, лежащими на витрине будущего, он обратит свое внимание не только на цену, но и то, в какой валюте эту цену предстоит платить.

Обратимое и не обратимое - валюты разные.

Прежде, чем сказать, подумай сумеешь ли вернуть это слово, если понадобится. прежде чем сделать, не испортишь ли что-либо, пусть и малое, но не поправимо.

Точность поведения вовсе не исключает его мягкости. Именно точность освобождает от применения излишней неумной и травмирующей силы.

Искусство обратимого и необратимого - искусство владения временем.

* Боязнь жизни.

Боязнь есть свойство не каждого. Есть люди боязливые, а есть и не очень. Это свойство в несопротивлении страху, в неспособности противопоставить страху нечто твердое. Сам страх - боль от ожидания боли.

Боль от ожидания боли - страх тоже рождает ожидание себя. Цель эта бесконечна: боль от ожидания боли. Неумение остановить этот поток упреждающей боли и есть боязливость.

Хорошо ли себя чувствует человек, ожидающий неминуемого наказания? Иной и делать ничего не может, все время думая о неизбежном. А другой и не вспоминает: придет день расплаты, тогда и будем страдать, а пока недосуг!

Боязнь жизни - это страх смерти.

Страх смерти - это боязнь жизни.

Может ли имеющий путь бояться жизни? Нет, потому что у него нет страха смерти.

Его жизнь - это лишь часть его дел, для ведения которых ему требуется тело. Имея большую цель, он постоянно путешествует за пределы жизни, стараясь наилучшим образом использовать свое тело для дел своих. А там, где ему не хватает своего тела, есть возможность использовать тела других людей. Если он умеет управлять ими. И не столь уж важно, какую часть дел он свершит при

помощи своего тела, а какую - при помощи других.

Отец с сыном предпринял далекую прогулку. Устал сын и попросился на руки. Малый возраст и рост позволяли ему обратиться с такой просьбой.

- Потерпи, скоро прийдем, - сказал отец.

Сын вздохнул и терпеливо зашагал дальше. Но скоро и отец почувствовал усталость. И понял, что сын действительно устал.

- Ну ладно! - сказал отец и взял ребенка на руки.

А через некоторое время спросил:

- Ну как? Пойдешь сам дальше?!

- Да, папа! - с готовностью ответил сын и нетерпеливо поспешил на землю.

Отец был отцом, сын - сыном, дорога - дорогой, а усталость - усталостью.

Некоторое время сын использовал тело отца, но дальше - свое собственное. Так ли уж важна эта пропорция? Важнее другое: удовольствие от прогулки, готовность потерпеть, гордость за готовность идти и удовлетворенность друг другом.

Тот, кто использует других людей, управляя ими, понимает их чувства: помогает им становиться лучше, помогает им найти свой путь - не делает большой разницы между тем, что он сделает лично сам, используя свое тело, а что - руками, головами или телами других людей. Его сила - в безразличии к этому.

Его часы работают по другому. Они отсчитывают время не до его смерти, а до достижения большой цели.

Имеющему путь его тело интересно в той мере, в какой оно помогает ему в его пути. Его смерть немного мешает ему, если не все возможности были использованы и жалко выбрасывать хорошую еще вещь. Но с другой стороны, принуждает его использовать теперь только других людей, а там можно выбирать. Нет худа без добра.

Взвесив все про и контра имеющий путь не торопится умереть, но и не цепляется за жизнь. Для него есть более важные вещи, чем собственная жизнь. Поэтому ему нет никакого резона ее бояться.

* Рождение человека.

Сперва рождается тело человека. А человек рождается лишь в момент смерти его тела.

Кто я? Мужчина? Нет. Женщина? Нет. Ребенок? Тоже нет. И уж, конечно, не взрослый. А кто же?

Я - только материал. Материал, из которого я делаю себя всю жизнь. Мое тело могут называть мужчиной или ребенком, или еще как-нибудь.

Конечно, я делаю из этого материала себя не один. Мне помогают другие люди. Которые жили, живут или будут жить. Мне помогает и эта книга. Может быть, она делает меня больше, чем я сам. Ведь она - мой ребенок, а я - ее ребенок. Ведь когда я в ней пишу о том, чего не знаю, пустое место в моей голове уступает твердому

знанию.

И если всю жизнь я делаю себя из самого себя, то когда же я готов? Когда будет положен последний штрих? Ну, конечно, в момент смерти. Тогда уж эта работа будет остановлена.

Какой скульптор не хочет взглянуть на свой труд?

Но увидеть свое рождение нельзя прежде смерти тела. Неоконченную работу не принято показывать.

Без смерти мы не смогли бы родиться и узнать: кто мы.

Она открывает нам глаза.

* Мы и другие.

Мы не одни в этом мире.

Главные часы не могли бы существовать, если бы любые двери открывались без труда, если бы нам никто не мешал.

Другие люди мешают нам. Другие люди и помогают нам.

Если бы никто не мешал, и не с кем было бы вести борьбу, жизнь потеряла бы смысл и мы лишились бы тела. Ведь тело - это то твердое, что вытесняет пустоту. Не могут два разных тела человеческих занимать одно и то же место в одно и то же время. Именно эта способность тела в неспособности уступить свое место другому - и причина борьбы, и причина жизни, и причина смерти.

Кто умеет бороться - умеет жить и умеет умереть.

Нет борьбы лишь между имеющими путь.

Но таких немного.

А тех, кто имеет путь с первой минуты рождения своего тела - единицы среди вечности.

Нельзя жить ни с кем не борясь.

Но тех, с кем не борются, берут за руку и уводят с собой за пределы жизни.

И это - самое светлое, что можно придумать.

Доброго вам пути!"

Не забудьте - на последних страницах мы цитировали книгу Владимира Тарасова "Принципы жизни". Ее подзаголовок - "Книга для героев".

Будьте героем!

ПРИЛОЖЕНИЕ 1: ТРУДОУСТРОЙСТВО - ПРОБНЫЙ КАМЕНЬ АГЕНТА.

Если вы хотите узнать, есть ли в вас дар к агентской стезе, проверьте себя в деле трудоустройства. Эта задача - типично агентская. Ведь все, что вам надо сделать - это "всего лишь" убедить незнакомого директора, что вы лучше

всех.

Возможно вам в этом помогут советы Ф.Котлера.

"ВЫБОР РАБОТЫ И ПОЛУЧЕНИЕ МЕСТА.

* Изучите рынок рабочих мест и оцените его возможности.

Не спеша проанализируйте особенности интересующих вас отраслей и фирм: перспективы роста, тенденции прибыльности, шансы на продвижение по службе, уровень зарплаты, особенности исходных должностей для новичков, частоту и длительность необходимых служебных разъездов и т.п.

* Подготовьте краткую справку о себе и сопроводительное письмо.

Краткая справка должна дать представление о ваших возможностях, образовании, предшествующих занятиях, профессиональной подготовке, опыте работы и личных качествах. При этом она должна быть краткой и занимать не более одной страницы. Цель такой справки – добиться положительного отклика от потенциальных работодателей.

Сопроводительное письмо должно быть убедительным, профессионально выдержанным и интересным. В идеале оно должно поставить вас выше всех прочих претендентов на должность и особняком от них. Каждое письмо по внешнему виду и по содержанию должно быть оригинальным, т.е. для каждой организации нужно писать отдельное послание с учетом ее специфики. Письмо должно содержать описание должности, на которую вы претендуете, пробуждать интерес, давать представление о вашей квалификации и сообщать, как с вами связаться. В сопроводительном письме должна быть указана фамилия, а не просто титул должностного лица, к которому вы обращаетесь. Отправив письмо, следует через некоторое время позвонить в фирму.

* Добейтесь интервью.

Подготовка.

1. Со стороны интервьюеров будьте готовы ко всему.
2. Потренируйтесь с кем-либо из друзей. Пусть он вас покритикует.
3. Задайте интервьюеру как минимум пять вопросов, на которые нелегко найти ответ в изданиях фирмы.
4. Продумайте возможные вопросы интервьюера и заранее подготовьте свои ответы.
5. Избегайте интервью, следующих "впритык" друг за другом, поскольку они могут оказаться изматывающими.
6. Приходите на интервью одетым скорее консервативно, нежели остроумно.
7. Планируйте визит так, чтобы прийти минут на десять пораньше и собраться с мыслями перед началом интервью. Проверьте, есть ли ваша фамилия в списках интервьюируемых, запомните фамилию интервьюера и номер комнаты.
8. Повторите основные моменты, на которых вы хотите остановиться.

Во время интервью.

1. Здороваясь с интервьюером, твердо пожмите ему руку. Представьтесь в той же форме, в какой представился интервьюер. Постарайтесь произвести благоприятное первое впечатление.
2. Сохраняйте выдержку. Держитесь непринужденно. Время от времени

улыбайтесь. Во время всего интервью сохраняйте оптимистический настрой.

3. Обязательно смотрите интервьюеру в глаза, держитесь прямо, говорите четко и ясно. Не стискивайте руки, не теребите украшения, волосы и т.п. Садитесь на стул поудобнее. Не курите, даже если вам предложат.

4. Имейте при себе несколько дополнительных экземпляров краткой справки.

5. Четко заучите рассказ о себе. Изложите свои коммерческие доводы. Отвечайте на вопросы, не уклоняясь. Избегайте односложных ответов, но и не будьте слишком многословны.

6. В течение большей части беседы предоставляйте интервьюеру держать инициативу, но и не оставайтесь пассивным. Найдите подходящую возможность повернуть разговор на проблемы, которые вы хотели бы изложить интервьюеру.

7. Заключительная часть интервью – самое удобное время для изложения вашего самого существенного довода или постановки актуального для вас вопроса, чтобы закончить беседу на высокой ноте.

8. Не бойтесь выступать "зачинщиком" окончания интервью. Можно, к примеру, сказать: "Я очень заинтересован в этом месте, и мне очень понравилась наша беседа".

После интервью.

1. Возвратившись после интервью, запишите его основные моменты. Не забудьте записать, кто должен дать вам ответ и когда следует ожидать решения.

2. Проанализируйте все аспекты интервью.

3. Пошлите благодарственное письмо, упомянув в нем о каких-то дополнительных моментах и своей готовности предоставить более подробную информацию.

4. Не получив ответа в течение оговоренного срока, напишите или позвоните интервьюеру, чтобы узнать о положении дел" (2).

ПРИЛОЖЕНИЕ 2: ЕЩЕ НЕСКОЛЬКО ЦИТАТ.

"1. Самый главный секрет торговли – это найти то, что нужно другому, а потом помочь ему найти лучший способ достичь этого.

2. Если вы хотите попасть не в бровь, а в глаз, запомните мудрый совет Дейла Карнеги: "Существует один-единственный способ заставить кого-либо сделать что-то. Всего один. Надо заставить человека захотеть сделать это. Запомните, других способов нет". Когда вы покажете человеку, что он хочет, он сделает все возможное, чтобы достать это.

3. Развивайте искусство задавать вопросы. Вопросы, а не утвердительные предложения могут стать самым эффективным способом заключения сделки, который поможет заставить людей думать по-вашему. Спрашивайте, а не атакуйте.

4. Найдите ключевой вопрос, самую уязвимую точку и ухватитесь за нее.

5. Научитесь пользоваться самым важным в торговле словом, этим мощным коротким, однословным вопросом "почему?".

6. Чтобы выявить скрытое препятствие, истинную причину, запомните, что сказал Дж.Пьерпонт Морган: "У человека обычно есть две причины что-то сделать: та, что привлекательно звучит, и истинная причина". Задайте два

коротких вопроса: "Почему?" и "А в дополнение к этому...?" Попробуйте задавать их в течение недели. Вы будете поражены вашими успехами в преодолении трудностей.

7. Вспомните забытое искусство, которое есть магия торговли. Будьте хорошим слушателем. Покажите собеседнику, что вас искренне интересует то, что он говорит, отдайте ему все свое внимание и признательность, которых так всем нам не хватает, которых все страстно желают, но редко получают. Это один из самых важных принципов формулы успеха в коммерции. Да, это - магия торговли!

Джордж Мэттью Адамс: "Мудрейший и лучший продавец - это тот, кто рожет правду в глаза, занимаясь своим делом. Он смотрит потенциальному клиенту прямо в лицо и рассказывает о своей жизни. Это всегда впечатляет. И если ему не удастся продать в первый раз, он оставит за собой шлейф доверия. Клиента, как правило, трудно обмануть во второй раз туманным и умным разговором, который не соответствует истине. Сделку выигрывает не тот, кто лучше говорит, а тот, кто говорит только правду... что-то во взгляде, в порядке слов, в самом духе агента по продаже сразу же внушает доверие или недоверие... абсолютная правдивость всегда безопасней и лучше".

"Я не являюсь официальным страховщиком жизни, но я пытаюсь следовать их кодексу. Любой торговый агент только выигрывает от этого: "Во всех моих взаимоотношениях с клиентами я согласен соблюдать следующее правило профессионального этикета: я должен в свете всех обстоятельств, в которых находится мой клиент, отдавать все силы, чтобы рассмотреть, понять их, и оказать такую услугу, которую я, находясь в подобных же обстоятельствах, оказал бы себе".

Генри Форд: "Всякий, кто прекращает учебу, - старик, будь то в двадцать или в восемьдесят лет. Всякий, кто продолжает учиться, - остается молодым. Самое главное в жизни - сохранить свой ум молодым".

1. Заслужите доверие. Настоящий тест таков: верите ли вы сами в это, а не: поверит ли в это посторонний?

2. Чтобы чувствовать себя уверенным, внушать и хранить доверие окружающих, обязательно следуйте правилу: знайте свое дело... и поддерживайте знание своего дела!

3. Один из самых быстрых способов завоевать и сохранить доверие окружающих - это следовать правилу одного из величайших дипломатов всего мира, Бенджамина Франклина: "Я не скажу плохого ни об одном человеке, и я скажу все хорошее, что знаю о каждом". Воздавайте хвалу своим конкурентам!

4. Выработайте в себе привычку к сдержанности, никогда не преувеличивайте!

5. Безошибочный способ быстро внушить доверие человеку: представьте своих "свидетелей защиты" - тех, кто уже приобрел ваш товар. Они ведь не дальше телефона. Так позвоните им и попросите изложить вашему новому клиенту впечатления от покупки. Хорошо, если это будут соседи или друзья нового клиента.

6. Выглядите наилучшим образом. Вверьте себя в руки специалистов: портного, сапожника, стоматолога...

* Авраам Линкольн: "Если вы хотите завоевать человека на свою сторону, сначала убедите его, что вы его искренний друг. В этом есть капля меда, которая упадет ему на сердце, а это - верный путь к его разуму. Когда же разум его будет на вашей стороне, вы без труда убедите его в правоте своего дела, если это дело действительно правое".

* Поощряйте молодых. Помогите человеку понять, как ему достичь успеха в жизни.

* Постарайтесь заставить человека сказать вам, какое у него главное пристрастие в жизни. Поднимите ему настроение.

* Если кто-то вдохновил вас на что-то или помог вам так или иначе, не делайте из этого секрета. Скажите ему об этом.

* Спросите человека: "Как вообще вы начали это дело?", потом будьте хорошим слушателем.

* Если хотите, чтобы вам везде были рады, одарите каждую встреченную вами живую душу улыбкой, честной и доброй улыбкой, идущей из глубины души.

* Вам будет гораздо легче запомнить имена и лица, если вы будете использовать три вещи:

а) впечатление: четко представьте себе имя и лицо собеседника;

б) повторение: повторяйте с короткими перерывами его имя;

в) ассоциацию: свяжите имя собеседника с динамичной картинкой, по возможности включите в нее его профессию.

* Будьте кратки. Агент по продаже не может знать слишком много, но он может слишком много говорить. Вице-президент "Дженерал Электрик" Гарри Эрликер сказал: "На недавней встрече агентов по закупкам мы устроили голосование, чтобы выяснить причину неудач торговых агентов при заключении сделок. Очень важно то, что голосование показало соотношение один к трем, что агенты говорят слишком много".

* Если вы испытываете хотя бы малейший страх при общении с важными персонами, превратите эту слабость в преимущество! Идите к человеку, которого вы боитесь, и признайтесь ему в этом. Вы сделаете человеку большой комплимент, если признаетесь, что вам страшно в его присутствии.

* Как вы думаете, где я получил самые лучшие советы, как подойти к человеку? Только не у агентов по продаже. Я получил их, опрашивая самих клиентов. Приведу две полезные вещи, которые я узнал у них:

1. Они не любят торговых агентов, которые держат их в неопределенности: кто они, кого представляют и чего хотят. Они сильно возмущаются, если агент пускает в ход увертки, старается закамouflировать или дать неправильное представление о природе своих занятий или цели своего визита. Они восхищаются торговым агентом, если он естествен, искренен и честен с самого начала разговора и сразу же сообщает о цели своего визита.

2. Если торговый агент приходит без приглашения, то им нравится, когда он спрашивает, удобно ли им сейчас вести разговор, а не начинает сразу говорить о сделке.

* Я слышал, как Ричард (Дик) Борден из Нью-Йорка, один из выдающихся лекторов и советников по коммерции, рассказывал агентам по продаже:

- Без толку вести разговор с предполагаемым клиентом, прежде чем вы не растолковали ему то, как важно слушать вас внимательно. Так что первые десять секунд каждого визита потратьте на покупку времени, необходимого вам, чтобы рассказать все, что хотите. Продайте деловое свидание, прежде чем пытаетесь предлагать товар.

* Никогда не забывайте о клиенте. Никогда не давайте ему забыть вас.

Если вы позаботитесь о клиентах, они позаботятся о вас.

Любите собственность вашего клиента.

ПОПРОБУЙТЕ ОДНАЖДЫ ТАК:

1. Заполните бланк заказа, заявки или контракта заранее, даже если вам известны только имя и адрес предполагаемого клиента.

2. Поставьте жирную "птичку" на каждом месте, где нужно расписаться клиенту.

3. Ваши первые слова: "Все ли правильно, мистер Бланк?", когда вы кладете бумагу на стол прямо перед ним. Если беседа происходит стоя, дайте ему развернутый бланк в руки. Скорее всего случится чудо, и вы получите заказ...

* Лучший способ обвести вокруг пальца секретарш и телефонисток - даже не пытаться этого сделать! Будьте честны и откровенны с ними. Доверьтесь им. Никогда не прибегайте к уловкам или обману.

* Если хотите стать звездой в торговой игре, вы должны знать основы, азбуку своей работы настолько хорошо, чтобы они стали частью вас самих. Перепишите свою деловую беседу слово в слово. Постоянно совершенствуйте ее. Читайте и перечитывайте ее, пока не будете знать досконально. Но не учите ее наизусть. Попробуйте ее на своей жене, на директоре, на другом торговом агенте. Произносите ее, пока не полжбите. Кнут Рокне сказал: "Зубрить... зубрить... зубрить..."

* Наилучшим образом пользуйтесь инсценировкой (и всякими наглядными пособиями). "Лучше один раз увидеть, чем тысячу раз услышать". Пусть выступает заказчик. Дайте возможность заказчику помочь вам заключить сделку.

* "В предстоящие годы кто-нибудь обязательно обновит высказанные в этой книге взгляды и концепции, дополнив их новым перечнем образцов, достойных подражания. Готов держать пари, что некоторые читатели данной книги окажутся внесенными в этот реестр будущих легенд. Если у вас есть воля и мужество, то почему бы вам не стать одним из этих людей?"
