



Фрэнк Беттджер
Вчера неудачник — сегодня преуспевающий коммерсант

Книга в увлекательной форме и на богатом фактическом материале рассказывает, как добиться успеха. Автор приводит поучительные примеры и дает подробные указания, как развить в себе стиль, дух и технику первоклассного коммерсанта. Книга адресована всем, кто хочет наиболее плодотворно работать в любой сфере деятельности и стать человеком, общение с которым доставляет людям радость. Для широкого круга читателей.

Дейл Карнеги

Что я думаю об этой книге

Я знаю автора этой книги, Фрэнка Беттджера с 1917 года. Он прошел трудный путь, не получил почти никакого образования, — так и не закончив среднюю школу. История его жизни — это история успеха выдающегося американца. Когда он был совсем маленьким мальчиком, его отец умер, оставив матери пятерых детей. Когда Фрэнку было одиннадцать, ему приходилось вставать в полпятого утра, чтобы продавать газеты на перекрестках, помогая овдовевшей матери, которая брала на дом стирку и шитье, чтобы прокормить семью. Беттджер рассказывал мне, что очень часто на ужин он ел лишь кукурузные хлопья с пахтой.

В 14 лет ему пришлось бросить школу и стать помощником слесаря-паропроводчика. В восемнадцать он стал профессиональным игроком в бейсбол и два года играл за команду «Сент-Луис Кардинале». Потом в один прекрасный день в Чикаго, играя против команды «Чикагские бычки», он повредил себе руку, и ему пришлось оставить бейсбол.

Он возвращается в свой родной город Филадельфию. Когда я с ним познакомился, ему было 29 лет, он работал страховым агентом и оказался полным неудачником по части торговли. Тем не менее в последующие двенадцать лет он заработал достаточно денег, чтобы купить поместье за семьдесят тысяч долларов, и мог отойти от дел уже в сорок лет.

Я-то знаю. Это происходило у меня на глазах. Я следил, как он поднялся от полного неудачника до преуспевающего и самого высокооплачиваемого торгового агента Америки. В самом деле, несколько лет назад я уговорил его присоединиться ко мне и рассказать историю своей жизни на курсах, рассчитанных на одну неделю, которые я давал под эгидой Младшей Торговой Палаты США на тему: «Обучение руководящих работников человеческому общению и искусству торговать».

Фрэнк Беттджер заслужил право говорить и писать на эту тему, потому как заключил около 40 000 сделок, что эквивалентно пяти вызовам ежедневно в течение более двадцати пяти лет.

Энтузиазм — огромная сила. Именно он выдвинул Фрэнка Беттджера из рядов неудачников и помог ему стать самым высокооплачиваемым торговым агентом страны.

Я был свидетелем того, как Фрэнк Беттджер делал свою первую попытку выступить перед публикой. Я также видел, как он очаровывал и вдохновлял огромные аудитории от Портленда, штат Орегон, до Майами, штат Флорида. Увидев, какой ошеломляющий эффект он оказывает на людей, я уговорил его написать книгу, в которой он поделился бы

своим опытом, техникой и философией коммерции точно так же, как он рассказывал людям по всей стране с трибуны.

И вот появилась самая полезная и увлекательная книга об искусстве торговать, которую я когда-либо читал, книга, которая будет помогать всем агентам по продаже, независимо от того, что они предлагают (страховки или обувь, пароходы или сургуч), еще долго после того, как Фрэнк Беттджер уйдет из жизни.

Я прочитал эту книгу от корки до корки. И с энтузиазмом рекомендую ее вам.

Как мне удалось написать эту книгу

Однажды, чисто случайно, в Нью-Йорке я сел в тот же поезд, что и Дейл Карнеги. Дейл направлялся в город Мемфис, штат Теннесси, читать лекции.

— Фрэнк, я устраиваю однонедельные курсы, спонсором которых является Младшая Торговая Палата США. Почему бы вам не поехать со мной и не рассказать что-нибудь о коммерции? — спросил он.

Я думал, что он шутит, и ответил:

— Дейл, вы же знаете, что я не окончил даже средней школы. Я не могу читать лекции по коммерции.

— Просто расскажите им, как вам удалось подняться от неудачника до преуспевающего агента по продаже. Расскажите им о том, чего вы достигли, — не отступал Дейл.

Я подумал над этим и согласился.

— Что ж, думаю, можно попробовать.

Вскоре Дейл и я читали лекции по всей стране. Мы беседовали с одной и той же аудиторией каждый вечер по четыре часа в течение пяти дней. Сначала выступал Дейл, примерно полчаса, потом я, тоже полчаса.

— Фрэнк, а почему бы вам не написать книгу? — спросил Дейл позже. — Многие книги по коммерции написаны людьми, которые никогда в жизни ничего не продавали. Почему бы вам не написать книгу о торговле нового типа? Книгу, которая рассказывала бы о том, что делали именно вы, как вы поднялись от неудач к успеху в торговле. Расскажите историю своей жизни. Начинайте каждое предложение со слова «Я». Не надо читать лекций, просто расскажите историю своей жизни как агент по продаже.

Чем больше я думал об этом, тем больше мне казалось, что это будет звучать эгоистично.

— Я не хочу этого делать, — сказал я.

Но как-то Дейл «убил» на меня целый день, умоляя рассказать историю моей жизни точно так же, как я это делал с лекторской трибуны.

— В каждом городе, где мы выступали с лекциями, — выбросил Дейл свой последний козырь, — ребята, посещавшие школу Младшей Торговой Палаты, спрашивали, собирается ли Фрэнк Беттджер издать свои лекции в виде книги. Вам, вероятно, показалось, что тот молодой человек в Солт-Лейк-Сити шутил, когда давал аванс в 40 долларов за первый экземпляр будущей книги. А ведь он не шутил. Он знал, что книга дала бы ему во много раз больше...

Так что через некоторое время я сел за книгу.

На ее страницах я попытался рассказать о своих глупых и грубых ошибках и о том, что именно я делал, чтобы подняться из рядов неудачников и отчаявшихся. Когда я занялся коммерцией, я оказался в невыгодном положении. В торговле я был дуб дубом. Восемь лет, проведенных мною в бейсболе, казалось, отбили у меня всякий талант к чему-либо, даже отдаленно напоминающему торговлю. Если бы лондонская страховая фирма «Ллойдз» держала на меня пари, она бы поставила тысячу против одного, что у меня ничего не выйдет. И у меня уверенности в себе было не больше, чем у «Ллойдза».

Надеюсь, вы не станете обращать внимания и простите мне личное местоимение «я». Если что-нибудь в этой книге смахивает на хвастовство, знайте, намерений таких у меня не было. Все мое хвастовство заключается в том, что эти идеи, столько сделавшие для меня, будут работать на любого, кто станет их применять на практике.

Я попытался написать такую книгу, какую я сам искал, когда впервые занялся коммерцией. Вот она. Надеюсь, она вам понравится.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ЭТИ ИДЕИ ВЫДВИНУЛИ МЕНЯ ИЗ РЯДОВ НЕУДАЧНИКОВ

1. Как одна идея приумножила мой доход и счастье

Вскоре после того, как я стал профессиональным игроком в бейсбол, я пережил самое сильное потрясение в жизни. Это было в 1907 году. Я играл за Джонстаун, штат Пенсильвания, в лиге, куда входили команды трех штатов. Я был молод и честолюбив, хотел добраться до самого верха, и что же случилось? Меня выгнали! Вся моя жизнь могла стать совершенно другой, если бы я не пошел к менеджеру и не спросил, почему он выгнал меня из команды. В самом деле, я бы не имел чести написать эту книгу, если бы не задал ему этого вопроса.

Менеджер сказал, что выгнал меня с работы, потому что я ленив! Чего-чего, а уж этого я никак не ожидал от него услышать.

— Ты таскаешься по полю как ветеран, который проиграл в мяч лет двадцать, — сказал он мне. — Почему ты так делаешь, если ты не ленивый?

— Ну, Берт, — сказал я, — я так нервничаю, так боюсь, что хочется спрятать свой страх от толпы, в особенности от других игроков команды. Кроме того, надеюсь, моя нервозность пройдет, если я не буду торопиться.

— Фрэнк, — сказал он, — ничего из этого не выйдет. Именно из-за этого ты и теряешься. Чем бы ты ни занялся, когда уйдешь отсюда, ради бога, проснись, и больше жизни и энтузиазма в работе!

В Джонстауне я зарабатывал 175 долларов в месяц. После увольнения я уехал в Честер, штат Пенсильвания, в Атлантическую лигу, где мне платили 25 долларов в месяц. Конечно, такие деньги внушали мало энтузиазма, но я стал действовать с энтузиазмом. Через три дня старый игрок Дэнни Миган подошел ко мне и сказал:

— Фрэнк, что ты делаешь в такой лиге, как эта?

— Видишь ли, Дэнни, — отвечал я, — если бы я знал, как получить место получше, я бы куда угодно поехал.

Через неделю Дэнни уговорил команду из Нью-Хейвена, штат Коннектикут, испытать меня. Мой первый день в Нью-Хейвене навсегда останется у меня в памяти как великое событие в моей жизни. Никто не знал меня в этой лиге, поэтому я решил, что никто и никогда не назовет меня ленивым. Я старался создать себе репутацию самого энергичного игрока, которого когда-либо видели в лиге Новой Англии. Я думал, что, если смогу создать себе такую репутацию, то мне нельзя будет потом ударить в грязь лицом.

С первой минуты, когда я появился на поле, я действовал как наэлектризованный. Я играл, как будто работал от миллиона батареек. На площадке я так быстро бросал мяч, что он чуть, не сбивал с ног инфилдеров. Один раз, оказавшись в окружении, я проскользнул в третий «дом» с такой энергией и силой, что третий бойсмен выронил мяч и я смог заработать очень важное очко в забеге. Да, все это было представлением, сценическим актом, который я разыгрывал. Термометр в тот день показывал почти 100 по Фаренгейту. Ничего удивительного, если бы я свалился от солнечного удара: я как угорелый носился по полю.

Ну, и сработало?

Сработало, как в сказке! Сработало трижды:

1. Мой энтузиазм почти совершенно поборол мой страх. В самом деле, моя нервозность стала работать на меня, и я сыграл гораздо лучше, чем мог себе представить. (Если вы нервный человек, радуйтесь. Не бойтесь этого. Включите свою нервозность. Пусть ваши нервы работают на вас.)

2. Мой энтузиазм заразил других игроков команды, и они тоже стали действовать более энергично.

3. Вместо того чтобы свалиться от жары, я почувствовал себя гораздо лучше во время игры и после нее. Такого никогда со мной раньше не было.

Но самое поразительное произошло на следующее утро, когда я прочитал в нью-хейвенской газете: «У этого нового игрока Беттджера мешок энтузиазма. Он вдохновил наших парней. Они не только выиграли матч, но и выглядели гораздо лучше, чем в остальных играх сезона».

Газеты стали называть меня Беттджер «Перец», душа команды. Я отослал газетные вырезки Берту Копну, менеджеру из Джонстауна. Можете себе представить выражение его лица, когда он читал про Беттджера «Перца», увальня, которого он три недели назад с треском выгнал из команды за лень?

В течение десяти дней энтузиазм вознес меня с 25 долларов в месяц до 185, мой доход вырос на 700 процентов. Позвольте повториться: одна лишь решимость действовать энергично принесла мне доход в 700 процентов за десять дней! Я добился этой изумительной прибавки к жалованью не потому, что стал лучше бросать мяч или ловить его, или бить по нему, не потому, что стал способнее как игрок. Совершенно ничего нового про бейсбол я не узнал.

Два года спустя с того момента, когда я надеялся заработать 25 долларов в месяц в этой честерской команде аутсайдеров, я играл в третьем «доме» за «Кардиналов» из Сент-Луиса и увеличил свой доход в тридцать раз. Каким образом? На одном энтузиазме, ни на чем ином, кроме энтузиазма.

Через два года после этого в Чикаго в игре против «Чикагских бычков» со мной произошел несчастный случай. Поймав на полном бегу сильно пущенный мяч, я попытался бросить его в противоположном направлении. Что-то хрустнуло у меня в руке. В результате этого несчастного случая мне пришлось оставить бейсбол. В то время мне казалось, что произошла страшная трагедия, но сейчас я смотрю на это как на одно из самых счастливых событий в моей жизни.

Я вернулся домой и в течение последних двух лет зарабатывал на жизнь тем, что разъезжал на велосипеде по улицам Филадельфии, собирая плату для одного мебельного концерна, работающего в кредит. Одним долларом в неделю меньше — и концы с концами не сходились. После двух мрачных лет работы сборщиком кредитов я решил попробовать себя налоговым инспектором в компании по страхованию жизни.

Последующие десять месяцев были самым долгим и унылым периодом в моей жизни.

Потерпев полный провал на поприще страхования жизни, я в конце концов пришел к выводу, что вообще не создан быть агентом по продаже, я начал по объявлениям искать работу матроса на торговом судне. Я понимал, однако, что, какой бы работой мне ни

пришлось заняться, мне необходимо было преодолеть странный комплекс страха, владевший мной, поэтому я записался на курсы Дейла Карнеги по ораторскому мастерству. Как-то вечером мистер Карнеги остановил меня на полуслове.

— Мистер Беттджер, — сказал он, — минуточку... минуточку. Вам интересно то, о чем вы рассказываете?

— Да, конечно, я... — ответил я.

— Что ж, — сказал мистер Карнеги, — тогда почему бы вам не говорить с энтузиазмом? Как вы собираетесь заинтересовать аудиторию, если вы не вкладываете ни жизни, ни энергии в то, о чем говорите?

И тут Дейл Карнеги выступил перед нашей группой с захватывающей речью о силе энтузиазма. Во время рассказа он достиг такого возбуждения, что швырнул стулом в стену и сломал ножку.

В ту ночь, прежде чем лечь спать, я целый час просидел в раздумьях. Мысленно я вернулся к своим бейсбольным дням в Джонстауне и Нью-Хейвене. Впервые я осознал, что та же ошибка, которая чуть было не погубила мою карьеру бейсболиста, сейчас могла погубить мою карьеру агента по продаже.

Решение, которое я принял в ту ночь, стало поворотным моментом в моей жизни. Я решил остаться страховым инспектором и вложить в продажу страховок тот же энтузиазм, который я вложил в бейсбол, когда попал в команду Нью-Хейвена.

Я никогда не забуду свой первый визит на следующий день. Он стал моим первым «прорывом». Я решил показать своему предполагаемому клиенту, что он имеет дело с самым энергичным агентом, которого когда-либо видел в своей жизни. Когда я в возбуждении стучал кулаком, я каждую минуту ждал, что человек вот-вот остановит меня и спросит, все ли со мной в порядке, но он этого не сделал.

На какой-то стадии беседы я заметил, что он как-то выпрямился и шире раскрыл глаза, но он ни разу не прервал меня, только задавал вопросы. Прогнал ли он меня? Нет! Он застраховался! Этот человек, Эл Эммонс, зерноторговец из Бурс Билдинг в Филадельфии, вскоре стал моим хорошим приятелем и одним из самых горячих поклонников.

С этого дня я стал продавать страховки. Магия энтузиазма заработала в мою пользу точно так же, как и в бейсболе.

Мне не хочется, чтобы у вас создалось впечатление, что энтузиазм заключается в стучании кулаком по столу, но если вам необходимо стукнуть по столу, чтобы зажечь в себе внутренний огонь, я обеими руками за. Я знаю следующее: когда я заставляю себя действовать с энтузиазмом, то вскоре начинаю чувствовать себя на подъеме.

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 итоге к разорению сотен таких агентов.

Я твердо убежден, что энтузиазм — один из важнейших факторов успеха в торговле. Например, я знаю человека, авторитета в вопросах страхования, который мог бы написать книгу о своей работе, и в то же время не мог заработать себе на нормальную жизнь продавая страховки. Почему? Во многом потому, что ему не хватало энтузиазма.

Я знаю другого агента, который не знал и десятой доли того, что следовало бы знать о страховании, однако он заработал на этом состояние и отошел от дел через двадцать лет. Его зовут Стенли Геттис. Сейчас он живет в Майами-Бич, штат Флорида. Причина его выдающегося успеха заключалась не в знании, а в энтузиазме.

Можно ли выработать в себе энтузиазм или с ним надо родиться? Конечно, его можно выработать! Стенли Геттис выработал его в себе. Он стал человеком-динамо. Как? Просто заставляя себя каждый день работать с энтузиазмом.

Одним из пунктов его программы было чтение стихотворения каждое утро в течение двадцати лет. Он установил: повтор стихотворения помогал ему зарядиться энтузиазмом на весь день. Это стихотворение показалось мне таким вдохновенным, что я отпечатал его на карточках и стал раздавать сотнями. Его написал Герберт Кауффман, и у него хорошее название.

ПОБЕДА

Ты человек, который хвастал,
Что добьется невозможного
В один прекрасный день.
А сам устроил просто представленьё,
Хотел продемонстрировать величие свое
И доказать, на что способен.
Вот нами прожит целый год.
Какими новыми идеями ты полон?
И сколько славных дел ты совершил?
Двенадцать месяцев имел в распоряженье,
Как много сил потратил ты
На дерзновенья и свершенья?
И где так долго пропадал, скажи?
Тебя нам не найти среди творцов великих дел.
Как объяснить печальный сей удел?

Все очень просто: это твой предел!

Ты, как всегда, остался не у дел!

Почему бы вам не выучить это стихотворение и не повторять его каждый день? Вам оно может пригодиться так же, как и Стенли Геттису.

Однажды я прочитал высказывание, сделанное Уолтером П. Крайслером. Оно поразило меня настолько, что я прочел его не менее сорока раз, пока не выучил наизусть. Хотелось бы, чтобы каждый бизнесмен запомнил его. Уолтер Крайслер, когда его спросили о секрете успеха, перечислил много качеств, таких как способность, трудолюбие, энергичность, но в конце добавил, что настоящий успех заключается в энтузиазме.

— Да, не просто энтузиазм, — сказал Крайслер, — я бы назвал это возбуждением. Мне нравится, когда люди возбуждены. Когда они возбуждены, они возбуждают и клиентов, и мы делаем бизнес.

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 заразительных. 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. Вы можете спокойно сидеть дома. Вдруг вам в голову приходит идея... эта идея начинает развиваться... наконец, вы заражаетесь энтузиазмом и ничто не в силах вас остановить.

Энтузиазм поможет вам преодолеть страх, добиться больших успехов в делах, заработать больше денег, насладиться более здоровой, полноценной и счастливой жизнью.

Когда вам лучше начать? Прямо сейчас. Просто скажите себе: «Вот это я могу».

Как вам лучше начать? Есть всего одно правило: чтобы заразиться энтузиазмом, надо действовать с энтузиазмом.

Применяйте это правило на практике в течение тридцати дней и будьте готовы к разительным переменам. Правило это может просто-напросто революционизировать всю вашу жизнь.

Каждое утро вставайте на «задние лапки» и повторяйте, страстно жестикулируя, со всем энтузиазмом, на который способны, следующие слова: заставь себя действовать с энтузиазмом, и ты станешь энтузиастом!

Рекомендую вам много раз перечитать эту главу Фрэнка Беттджера и прийти к высшему и святому решению: удвоить заряд энтузиазма, который вкладывали в работу и в жизнь. И если выполните это решение, вы наверняка удвоите свои доходы и счастье.

Дейл Карнеги.

2. Эта идея вернула меня в бизнес после того, как я его бросил

Оглядываясь на прожитые годы, я поражаюсь тому, как мелочи меняли весь ход моей жизни. Как я уже говорил, после десяти несчастных, унылых месяцев в течение которых я пытался заняться страхованием жизни, я оставил всякую надежду когда-либо что-нибудь продать. Я уволился со службы и провел несколько дней читая объявления о найме на работу. Я хотел получить место матроса на торговом судне, потому что еще ребенком работал на Американскую радиаторную компанию, заколачивая гвозди в ящики и нанося на них трафаретные надписи перед отправкой. С моим ограниченным образованием я думал, что смогу получить такое место. Но сколько я ни старался, не смог устроиться даже матросом.

Я был не просто обескуражен, я был в полном отчаянии. Я представил себе, как мне снова придется колесить на велосипеде, собирая кредиты для Джорджа Келли. Пределом моих мечтаний было заполучить мою прежнюю работу за 18 долларов в неделю.

В конторе страховой компании у меня остались авторучка, перочинный нож и еще кое-какие личные вещи. Так что в одно прекрасное утро я отправился туда, чтобы забрать их. Я планировал пробыть там всего несколько минут, но, пока я рылся в своем столе, президент компании мистер Уолтер Лемар Талбот и все его агенты собрались в «стойло» на совещание. Уйти незаметно я уже не мог, поэтому я сел и стал слушать, о чем говорили разные агенты. И чем больше они говорили, тем больше я приходил в замешательство. Они говорили о вещах, которые, я знал, мне просто не по плечу. Потом я услышал, как президент Талбот произнес одну фразу, которая оказала огромное и непреходящее влияние на мою жизнь в последующие тридцать один год. Вот она: «Джентльмены, в конце концов все дело сводится к одному, к одной простой вещи... общению с людьми! Покажите мне любого человека средних способностей, который бы ходил по домам и искренне рассказывал про свою жизнь четырем или пяти гражданам ежедневно, и я покажу вам человека, который просто не смог бы не поправить свои дела!»

В общем, эта фраза просто сбросила меня со стула. Я верил всему, что говорил мистер Талбот. Передо мной стоял человек, который начал работать на компанию, когда ему едва исполнилось одиннадцать лет; он успел поработать в каждом отделе; в течение нескольких лет он сам ходил по улицам и продавал страховки. Он знал, что говорил.

Будто солнце неожиданно выглянуло из-за туч. В то же самое мгновение я решил поверить ему на слово.

Я сказал себе: «Смотри-ка, Фрэнк Беттджер, у тебя здоровые ноги. Ты можешь пойти по домам и искренне рассказать про свою жизнь четверым или пятерым гражданам ежедневно; так что дела у тебя поправятся. Так сказал мистер Талбот!»

Ну и счастлив же я был! Какое облегчение сразу наступило: я же знал, что дела у меня поправятся!

Все это случилось за два с половиной месяца до нового года. Я решил вести запись числа своих визитов за этот период, просто чтобы убедиться, что я действительно побеседовал с четырьмя людьми в день. Ведя записи, я обнаружил, что могу значительно увеличить количество таких визитов. Но я также обнаружил, что если в среднем встречаешься с четырьмя клиентами ежедневно, и так каждую неделю, то получается колоссальная работа. Только тогда я понял, как мало до этого я виделся с людьми.

В течение тех десяти недель я продал страховок на 51 000 долларов больше, чем смог продать за все предыдущие десять месяцев! Результат был скромный, но он доказывал, что мистер Талбот знал, о чем говорил. Я таки мог продавать!

Тогда я понял, что мое время кое-чего стоит, и решил, что в дальнейшем буду как можно меньше тратить его зря. Продолжать вести записи, однако, никакой необходимости не было.

После этого мои дела почему-то вновь пошли на спад. Через несколько месяцев я оказался в таком же безвыходном положении, как и раньше. Как-то в субботу днем я вернулся в контору, заперся в конференц-зале и сел. Я просидел там три часа, задавая себе один и тот же вопрос: «Что со мной происходит? В чем же дело?» Вывод напрашивался только один. В конце концов я свел его к одной простой вещи. Пришлось признаться себе в этом: я не общался с людьми.

«Как же мне заставить себя общаться с людьми? — думал я. — Стимулов для этого у меня достаточно. Мне нужны деньги. Я не лентяй».

В конце концов я решил вернуться к ведению записей.

Год спустя я гордо встал и на глазах у всего нашего агентства с энтузиазмом рассказал про себя. В течение года я тайно вел записи каждого своего визита. Они были точны, так как данные вносились ежедневно. Я нанес 1849 визитов. За это время я побеседовал с 828 гражданами, заключил 65 сделок, и мои комиссионные составили 4251,82 доллара.

Сколько же стоил каждый визит? Я подсчитал. Каждый визит дал мне 2 доллара 30 центов чистого дохода. Вдумайтесь в это! Год назад я был настолько обескуражен, что

бросил работу. Теперь же каждое мое посещение, независимо от того, увиделся я с этим человеком или нет, давало мне 2 доллара 30 центов в карман.

У меня не было слов, чтобы выразить ту смелость и уверенность, которые придавали мне эти записи.

Далее я покажу, как записи помогли мне организовать себя так, что постепенно я смог увеличить стоимость своих посещений с 2,30 до 19 долларов за визит, как со временем я сократил средний показатель заключения сделки с 29 до 1 из 25, потом до 1 из 20, 1 из 10 и, наконец, 1 из 3. Позвольте привести всего один пример.

Из записей выходило, что 70 процентов моих сделок было заключено после первого визита, 23 процента — после второго и 7 процентов — после третьего и более визитов. Но вдумайтесь в следующее: 50 процентов моего времени уходило на последние 7 процентов. «Так зачем же тратить время на 7 процентов, — думал я. — Почему бы не потратить все свое время на первые и вторые посещения?» Одно только это решение увеличило стоимость каждого визита с 2 долларов 80 центов до 4 долларов 27 центов. Без записей нет никакой возможности выявить, что мы делаем не так. Я получаю больше вдохновения, изучая собственные записи, чем читая журналы. Клей У. Хамлин, один из величайших торговых агентов мира, часто вдохновлял меня, как и тысячи других людей. Клей рассказывал, что трижды терпел неудачи, прежде чем начал вести записи.

Выражение «не размахнешься — не ударишь» так же верно в торговле, как и в бейсболе. Когда я играл за «Кардиналов», у нас был правый крайний по имени Стив Эванс. Стив был высоким мощным парнем и по мячу мог ударить как следует. Но у него была дурная привычка. Привычка ждать. Обычно он пропускал пару ударов, прежде чем начинал замахиваться. Я вспоминаю одну важную игру в Сент-Луисе. Была очередь Стива бить битой на девятой подаче при двух аутах и с полными «домами». Любой удар принес бы победу. Стив выбрал свою любимую битку и зашагал к главному «дому». Все заорали:

— Давай, Стив, бей по первому мячу!

Заняв позицию в «доме», можно было подумать, Стив собирался отбить первый мяч... мяч просвистел прямо через центр дома... но Эванс даже биты с плеча не поднял.

— Первый промах, — заревел судья.

— Давай, Стив! Бей по следующему мячу! — молили игроки и болельщики.

Стив зарылся шиповками в площадку, как бы готовясь отбить удар. Подающий опять послал мяч прямо через центр!

И опять Стив не ударил.

— Второй промах! — прокричал судья.

— Эванс, — взвизгнул Роджер Бреснаган, наш менеджер, с тренерской скамейки у третьего «дома». — Какого черта ты ждешь?

— Первого и пятнадцатого, чтоб ты знал! — крикнул в ответ Стив с раздражением (1-го и 15-го мы получали зарплату).

Всякий раз, когда я вижу торгового агента, сидящего в рабочее время в своем кабинете и раскладывающего пасьянсы из визиток, мне снова видится Стив Эванс с битой на плече, пропускающий хорошие мячи, и слышится вопль Бреснагана:

— Эванс, какого черта ты ждешь?

Коммерция — самое простое дело в мире, если ты работаешь как следует, но это труднейшее дело, если работаешь спустя рукава.

Вы же знаете, врач лечит не само заболевание. Он лечит его причину. Так что давайте сразу перейдем к сути:

вы не получите комиссионных не заключив сделки;

вы не сможете заключить сделки не выписав счета;

вы не выпишете счета не поговорив с клиентом;

вы не сможете поговорить с клиентом не нанеся ему визита.

Такова суть вопроса. Фундаментом всего бизнеса, связанного с продажей, являются визиты!

3. То, что помогло мне победить моего злейшего врага

В первый год мои заработки были настолько малы, что я подрабатывал на полставки тренером бейсбольной команды колледжа Суартмор.

Однажды я получил приглашение от отделения Христианского союза молодых людей в городе Честер, штат Пенсильвания, приехать к ним и прочесть лекцию о «Трех Ч: чистый спорт, чистый характер и чистый образ жизни». Читая письмо, я понял, что мне просто невозможно принять это приглашение. В самом деле, меня вдруг осенило, что у меня не хватало смелости убедительно разговаривать даже с одним человеком, не говоря уже о целой сотне.

Именно тогда я начал понимать, что никогда не поправлю свои дела, если не смогу преодолеть робости и страха при разговоре с незнакомыми людьми.

На следующий день я пошел в местное отделение Христианского союза на Арч-Стрит, 1421, в Филадельфии и сказал директору по образованию, почему я считал, что у меня не получится. Я спросил, нет ли у них каких-нибудь курсов, которые могли бы мне помочь. Он улыбнулся и сказал:

— У нас есть именно то, что вам надо. Пройдемте со мной.

Я последовал за ним по длинному коридору. Мы вошли в комнату, в которой сидела группа мужчин. Один из них только что закончил выступать, а другой встал, чтобы покритиковать говорившего. Мы сели у стены. Директор по образованию прошептал мне:

— Это курсы ораторского мастерства.

Я никогда раньше не слышал о курсах ораторского мастерства.

Тут поднялся еще один человек и начал произносить речь. Это было ужасно. Настолько ужасно, что это воодушевило меня. Я сказал самому себе: «Испуган и косноязычен, как и я. Наверно, я не намного хуже его».

Очень скоро мужчина, критиковавший предыдущего оратора, вернулся. Меня представили ему. Его звали Дейл Карнеги.

— Я хочу ходить на ваши курсы, — сказал я.

— Наш курс дошел до середины, — сказал он. — Может быть, вам лучше подождать. Мы будем набирать еще одну группу в январе.

— Нет, — сказал я. — Я хочу присоединиться прямо сейчас.

— Хорошо, — улыбнулся мистер Карнеги и сказал, взяв меня за руку, — вы будете выступать следующим.

Меня, конечно, трясло, меня просто охватил ужас, но все-таки мне удалось кое-как рассказать им, почему я там оказался. Выступление было ужасным, но, несмотря на это, стало моей огромной победой над собой. До этого я не мог даже встать перед толпой и сказать: «Здрасьте».

Это произошло ровно тридцать лет назад, и вот сейчас я пишу эти строки и не могу забыть того вечера, который стал началом одной из самых важных фаз моей жизни.

Именно там и тогда я записался на эти курсы и стал регулярно посещать еженедельные встречи.

Спустя два месяца я поехал в Честер и выступил. Я уже знал, что делиться опытом сравнительно легко, так что я рассказал аудитории о своей спортивной карьере, о том, как делил комнату с Миллером Хаггинсом, и о том, как попал в высшую лигу с подающим Кристи Матьюсоном. Меня поразил тот факт, что я смог без остановки говорить почти полчаса, и еще больше меня поразило то, что после этого ко мне подошло человек двадцать-тридцать. Они пожали мне руку и сказали, что выступление им очень понравилось.

Это был один из самых больших триумфов в моей жизни. Он придал мне уверенности, как ничто другое. Все мне казалось сказкой. Это и было сказкой. За два месяца до этого я боялся заговорить с кем бы то ни было из начальства; теперь здесь я стоял перед группой в сто человек, владел их вниманием и сам получал наслаждение от этого. Я вышел из

аудитории другим человеком. Я получил большую известность среди этих людей выступив с двадцатипятиминутной речью, чем если бы я посещал эту группу в течение многих месяцев не проронив ни слова. К моему удивлению, Дж. Бортон Уикс, известный адвокат из округа Делавэр, который был председательствующим на этой встрече, проводил меня до вокзала. Когда я садился в поезд, он пожал мне руку, от души поблагодарил и пригласил снова приехать к ним при первом удобном случае.

— Один из моих компаньонов и я обсуждали страхование жизни, — сказал он, когда поезд тронулся.

«Первый удобный случай» вернуться в Честер выдался на редкость скоро.

Через несколько лет после этого Дж. Бортон Уикс стал президентом Кингстоунского автомобильного клуба, второго по величине автомобильного клуба в мире. Бортон Уикс стал одним из самых лучших моих друзей и, кроме того, одним из самых моих влиятельных деловых партнеров.

Несмотря на выгодность этого знакомства, оно ничего не значило в сравнении с той самоуверенностью и смелостью, которые я приобрел обучаясь на курсах ораторского мастерства. Они расширили мой кругозор и стимулировали мой энтузиазм, они помогли мне научиться выражать свои мысли в более убедительной форме и они помогли мне победить моего злейшего врага — страх.

Я бы советовал любому мужчине или женщине, угнетаемым страхом, кому не хватает смелости и самоуверенности, записаться на самые хорошие курсы ораторского мастерства, которые только есть в вашем районе. Не записывайтесь на курсы, где только читают лекции. Запишитесь только на те курсы, где вы обязательно сможете выступать перед аудиторией каждый вечер, потому что именно этого вам и не хватает — опыта выступлений перед публикой.

Если вы не можете найти хороших практических курсов, поступайте, как Бен Франклин. Бен осознал огромную ценность такой подготовки и организовал «Джунто» прямо здесь, в моем родном городе. Встречайтесь раз в неделю вечером. На каждую неделю или месяц назначайте нового председательствующего. Если не можете найти хорошего педагога, критикуйте друг друга, как это было принято в кружке «Джунто» еще 200 лет назад.

Я заметил, что члены нашей группы, которые получили наибольшую пользу от этого и показали самые высокие результаты, нашли своему навыку применение на практике. Каким бы бедным я тогда ни был, я жаждал получить возможность выступить на публике. Вначале я чуть не умер от боязни сцены, но кое-как у меня получилось.

Я даже преподавал в воскресной школе в классе из восьми мальчиков. Позже я принял директорство этой воскресной школой. И проработал директором девять лет. Подготовка и опыт сказались на моих беседах с частными лицами. Это стало ценнейшим опытом, который я приобрел.

Все руководители и люди, добившиеся успеха, с которыми мне довелось встречаться, обладали смелостью и были самоуверенны, и большинство из них способны убедительно самовыражаться.

Наилучший способ, как я выяснил, помочь людям преодолеть страх и развить в себе смелость и самоуверенность довольно быстро — это выступления перед аудиториями. Я обнаружил, что, когда у меня прошел страх перед аудиторией, у меня прошел страх и при разговоре с отдельными людьми, независимо от их положения и должности. Эта подготовка и опыт публичных выступлений помогли мне выбраться из своей скорлупы, открыли мне глаза на собственные возможности и расширили горизонты передо мной. Это стало поворотной точкой в моей карьере.

4. Единственный способ организовать самого себя

Вскоре после того, как я начал вести записи, я обнаружил, что я один из самых неорганизованных людей в мире. Я поставил перед собой цель: нанести 2000 визитов в год со средним показателем сорок в неделю. Но вскоре я так безнадежно отстал, что мне было стыдно продолжать записи. Намерения мои были хорошими. Я продолжал принимать новые решения, но никогда их не выполнял. Я просто был не в состоянии организовать свою жизнь.

В конце концов до меня дошло, что необходимо больше времени уделять планированию. Мне не составляло труда собрать в кучу сорок или пятьдесят бланков заявок и думать, что я подготовился. На это не уходило много времени. Но на просмотр записей, тщательное изучение каждого вызова, планирование того, что необходимо сказать каждому человеку, подготовку предложений, написание писем и составление расписания визитов на каждый день, с понедельника по пятницу, в соответствующей последовательности ушло бы от четырех до пяти часов самого интенсивного труда.

Поэтому я высвободил себе субботу и назвал ее «днем самоорганизации». Помог ли мне этот план?

Слушайте! Каждый понедельник утром, отправляясь на работу, вместо того, чтобы ехать на вызовы на машине, я шел пешком и встречался с людьми, излучая уверенность и энтузиазм. Я был рад встрече с ними, и мне не терпелось увидеться с ними, потому что я думал о них, я изучал положение их дел, и у меня были предложения, которые, как я надеялся, могли оказаться для них полезными. В конце недели вместо утомления и упадка

духа я испытывал эмоциональный подъем и с нетерпением ждал следующей недели, когда я смогу сделать еще больше.

Через несколько лет я смог передвинуть «день самоорганизации» на утро в пятницу, а потом забрасывал все дела до понедельника. Просто удивительно, как много я мог сделать, если уделял достаточно времени планированию, и совершенно непостижимо, как мало я мог сделать без него. Я предпочитаю работать по очень напряженному графику четыре с половиной дня в неделю и добиться чего-нибудь, а не работать все время и ничего не достичь.

Я читал, что Генри Л. Догерти, великий промышленник, сказал как-то:

— Я могу нанять людей, и они сделают все, кроме двух вещей: думать и делать дела в порядке их необходимости.

Именно в этом и заключалась моя беда. Однако, решая эту проблему каждую неделю в течение многих лет, я убедился, что ответ очень прост: уделяйте достаточно времени планированию и обдумыванию.

В конце данной главы вы увидите типичный «график на неделю». Я не составлял его специально в качестве примера. Я просто вынул несколько страничек из моих папок и одну из них использовал как иллюстрацию. Вы также увидите «карточки-памятки» за месяц, которые тоже могут помочь при планировании вашего времени. Да, я уже слышу, как вы говорите:

— Это не для меня! Я не могу этим заниматься — жить по расписанию. Это будет мне не в радость.

Что ж, у меня для вас хорошие новости. Вы уже живете по графику. И если этот график плохо спланирован, то горе вам. Позвольте привести пример: несколько лет назад молодой человек обратился ко мне за советом. Он закончил с прекрасным дипломом один из наших старейших и замечательных колледжей и занялся коммерцией, возлагая на нее большие надежды. Теперь, через два года, он был сильно разочарован. Он сказал:

— Мистер Беттджер, скажите честно, вы действительно считаете, что я прирожденный торговый агент?

— Нет, Эд, — ответил я. — Я не считаю, что вы прирожденный торговый агент.

Лицо его помрачнело, а я продолжал:

— Я считаю, что никто не рождается торговым агентом или кем-либо другим.

— Не понимаю, — сказал Эд. — Я всегда занят, всегда работаю. Да у меня даже нет времени сходить и купить себе галстук. Если б только я мог стать поорганизованнее!

Однако я знал, что этот молодой человек любил поспать. Поэтому я сказал:

— Эд, почему бы вам не вступить в клуб «Шесть часов?»

— Клуб «Шесть часов?» — переспросил он. — Что это такое?

— Несколько лет назад, — объяснил я, — я прочел, что Бен Франклин говаривал, что немногие из мужчин доживают до старости, и уж совсем немногие добиваются успеха, если поздно встают. Поэтому я стал заводить свой будильник на полтора часа раньше. Один час я использовал на чтение и учебу. Конечно, вскоре я стал ложиться спать гораздо раньше, но из-за этого я стал преуспевать.

В тот день Эд согласился купить будильник и вступить в клуб «Шесть часов». А субботу он выделил под «день самоорганизации». Вскоре все его трудности остались позади, и Эд стал преуспевающим агентом по продаже. Всего через четыре года его назначили менеджером крупного района на востоке страны одной из крупнейших промышленных компаний.

Недавно я беседовал с одним из руководителей корпорации Ай-Би-Эм, компании, имеющей один из самых высоких уровней подготовки торговых агентов. Я спросил его, какое значение они придают своим еженедельным графикам работы.

Он ответил:

— Мистер Беттджер, мы снабжаем своих торговых агентов некоторыми орудиями труда, которые обеспечивают им успешную работу. Самым важным нашим орудием, пожалуй, является «расписание работы на неделю», заполняемое агентами с указанием имен всех людей, с которыми они планируют встретиться на следующей неделе, а копия такого графика должна быть представлена нам заранее перед началом каждой недели.

— И вы следуете этому правилу во всех семидесяти девяти странах, в которых работаете? — спросил я.

— Безусловно, — ответил он.

— Что бы произошло, если бы какой-нибудь торговый агент отказался применять это самое важное орудие? — спросил я.

— Такого произойти не может. Но если бы это и случилось, то такой агент не смог бы у нас работать.

Именно так он и сказал.

Большинство людей, добившихся успеха, с которыми мне приходилось встречаться, просто безжалостно относятся к своему времени. Например, Лоренс Дулин, один из руководителей филиладельфийской страховой компании «Фиделити Мьючуал Лайф Иншуранс», рассказывал мне как-то о том, с чем ему пришлось недавно столкнуться. Ларри позвонил по телефону своему менеджеру в городе Алтуна, штат Пенсильвания, Ричарду У. Кемпбеллу и сказал:

— Дик, я уезжаю в командировку на запад на следующей неделе, чтобы посетить там некоторые наши агентства. В понедельник я буду в Гаррисбурге. А вторник мне хотелось бы провести в Алтуне с вами.

Дик ответил:

— Ларри, я буду рад вас видеть, но мы не сможем увидеться раньше следующей пятницы пополудни.

В следующую пятницу, когда они садились за обеденный стол, Ларри начал:

— Вас не было всю неделю, Дик?

— Нет, — ответил Дик. — Всю неделю я никуда не уезжал.

Удивленный Ларри воскликнул:

— Вы хотите сказать, что во вторник были в Алтуне?

— Да, — улыбнулся Дик.

С нарастающим чувством возмущения Ларри сказал:

— Дик, вы понимаете, что вы со мной делаете? Вы заставили меня приехать сюда из Цинциннати! Сегодня вечером мне снова придется вернуться туда, а далее в Детройт.

Тогда Дик Кемпбелл объяснил:

— Послушайте, Ларри, до того, как вы позвонили мне, я пять часов занимался планированием на всю неделю, чему посвятил все утро прошлой пятницы. Вторник был самым напряженным днем. Уже было назначено несколько деловых встреч. Проведи я вторник с вами, график всей недели был бы нарушен. Не обижайтесь, пожалуйста, Ларри. Если бы это был сам Э. А. Роберте, президент компании, я бы сделал то же самое. Успех, которого я добился в бизнесе, целиком зависит от того, что я никогда никому и ничему не позволял нарушать мой график на неделю, подготовке которого я посвящаю каждую пятницу.

Ларри Дулин сказал мне:

— Фрэнк, когда я впервые услышал об этом, я был шокирован. Но я не стал давать волю эмоциям. Я быстро понял, что в этом заключается настоящий секрет Дика Кемпбелла, который обеспечил ему феноменальный успех.

Ларри рассказал мне, что, когда он сел в поезд в тот вечер, то был полон нового энтузиазма. С тех пор он всем рассказывал эту историю.

В 1925 году большую часть лета я провел на ранчо Итонз Дьюд, расположенном у подножия гор Биг Хорн около города Шеридан, штат Вайоминг. Мери Роберте Райнхарт, автор более полусотни романов и одна из самых высокооплачиваемых писательниц Америки, построила себе там летний дом. Я спросил миссис Райнхарт, как она стала писательницей. Дословно передаю то, что она сказала:

— Мне всегда казалось, что я смогу научиться писать, если только у меня на это будет время, но у меня было три сына и муж, за которыми надо было ухаживать, а также моя мать, которая в течение нескольких лет оставалась беспомощным инвалидом. Потом, во время финансовой паники, мы потеряли все. Я оказалась по уши в долгах. И я твердо решила, что стану зарабатывать деньги беллетристкой. Так что я составила расписание, распланировав каждый час на неделю вперед. В определенное время суток днем и вечером, после того как я укладывала детей спать, а доктор Райнхарт уходил на вызовы, я садилась и писала.

Я спросил миссис Райнхарт, не переутомлялась ли она, работая по такому напряженному графику.

— Наоборот, — улыбнулась она, — у меня появился новый интерес к жизни.

Мери Роберте Райнхарт даже не подозревала, как она меня воодушевила.

Расписание на неделю

Понед. 14/6	Втор 15/6	Среда 16/6	Четв 17/6	Пятн 18/6
УТРО				
Розенгартен	Бучлер	Коул	Мадлен	Стрижка 8.00
Сиано	Бориер	Телтон	Хазлетт	Планирование с 8.45 до 13.00
	Дик	Маккленен	Кролл	
ОБЕД				
Ригли	Траут	Макбрайд	Кролл	
после ОБЕДА				
Коннели	Льюдерс	Силвер	Фретц	
Датчер	Акли	Хорст	Пафли	
Дик	Ригли	Карл	Стифел	
	Левик		Дерри	
ВЕЧЕР				
Пол Фишер		Хензе		

Типичное расписание на неделю, которое помогло мне стать организованным.

Запись визитов, бесед и результатов

Неделя с 28-го июля

	Визиты	Беседы	Выписано	Оплачено	Премия	Комиссионные
Понедельник	6	2				
Вторник	11	7	1-5000 1-5000	1-5000	124.5	64
Среда	7	5	1-5000 1-2000	1-8000 1-10000	300.16 419.70	435.00 187.65
Четверг	5	2		1-2000	88.96	30.92
Пятница						
Суббота						
Всего за неделю	29	16	4-17000	4-25000	935.72	417.57
Всего до этой недели	147	75	15-10000	9-6000	1,626.03	800.82
Всего на эту дату	176	91	19-117000	13-85000	2,561.75	1,218.39

Здесь показана последняя карточка-памятка июля, в которой отражены результаты планирования и заработанные комиссионные.

Давным-давно я наткнулся на стихотворение Дугласа Маллока. Я вырезал его и вклеил себе в блокнот. Я читал и перечитывал его, пока не выучил наизусть. В чем-то оно помогло мне. Может быть, оно и вам пригодится. Вот оно:

У вас, быть может, все в порядке
И в жизни личной, и в делах,
А у меня все больше неполадки,
Хоть точно знаю, что не так.
Нельзя сказать, что я ленивый
И что сознательно работы избегал,
Работаю я много, как и все мы,
Да результат чертовски мал.
Проходит утро, полдень наступает,
А там, глядишь, и ночь уж тут как тут,
Но вот беда — забот не убавляет
Ее приход: весь день — Сизифов труд.
Я ясно вижу корень зла:
Конечно, человек не совершенен,
Но если у него есть точный план,
Все, что задумано, свершит он непременно.
Наверное, твои дела в порядке,
А у меня проблем невпроворот.

С утра мечусь, ишачу без оглядки,
Воображая, будто все пойдет в зачет.
Хватаюсь за одно, глядь — было нужно
Другое срочно завершить давно.
Бросаю все, и вновь я безоружен
Пред бездной дел, и мне уж все равно!
Ах, если бы наметить точный план,
Включить организованность, уменье!
Меня б вы не узнали — я бы стал
Гигантом бизнеса и рвенья!

Краткое содержание первой части

КАРМАННЫЕ ПАМЯТКИ

1. 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.

2. 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».

3. 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.

4. 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 обдумывание и выполнение дел в порядке их важности. Выкройте один день для «самоорганизации» или какой-нибудь отрезок времени на каждую неделю. Секрет того, как избавиться от постоянной тревоги из-за нехватки

времени, заключается не в увеличении часов работы, а в правильном планировании этих часов.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

ФОРМУЛА УСПЕХА В ТОРГОВЛЕ

5. Я узнал самый главный секрет искусства торговать

Однажды, теплым августовским утром я зашел в контору «Джон Скотт и Компания» крупного оптовика продовольственных товаров на углу улиц Американ Стрит и Даймонд Стрит в Филадельфии и спросил, могу ли я видеть мистера Джона Скотта. Один из его сыновей, Гарри, сказал:

— Отец очень занят сегодня утром. Вы договаривались с ним о встрече?

— Мы не договаривались о встрече, — ответил я, — но он запрашивал информацию у моей компании, и я зашел, чтобы передать ее.

— Что ж, — сказал сын, — вы выбрали неподходящий день. У отца уже трое в кабинете и...

В это время мимо прошел Джон Скотт и направился на склад.

— Пап! — позвал его сын. — Тут человек хочет с тобой увидеться.

— Вы хотели со мной увидеться, молодой человек? — спросил глава фирмы, оглянувшись на меня, когда проходил через вращающуюся дверь на склад.

Я последовал за ним. И вот какой диалог состоялся между нами:

Я. Мистер Скотт, меня зовут Беттджер. Вы запрашивали у нас информацию, и я пришел, чтобы передать ее вам (вручаю ему карточку, подписанную им, присланную по почте к нам в компанию).

Скотт (глядя на карточку). Что ж, молодой человек, информация мне не нужна, но я надеялся получить справочник, который ваша компания отложила для меня. Компания прислала мне несколько писем, в которых сообщается, что у вас есть справочник, куда внесено мое имя, поэтому я и послал карточку.

Я (вручая справочник). Мистер Скотт, эти брошюры никогда не заменят страхования жизни, которым мы занимаемся, но в них про нас рассказывается, и таким образом люди узнают, что мы существуем.

Скотт. Что ж, меня ждут три человека в кабинете, и я буду занят довольно долго. А потом нам нет нужды говорить о страховании. Мне 63 года, я давным-давно перестал покупать страховки. Большая часть моих страховых полисов уже выплачена. Дети у меня взрослые и могут позаботиться о себе лучше меня. Со мной живут только жена и дочь и, если со мной что-нибудь случится, денег у них будет больше, чем они смогут потратить.

Я. Мистер Скотт, у человека, который добился такого успеха, как вы, наверняка есть интересы за рамками семьи и бизнеса. Может быть больница, религиозная деятельность, миссионерство или благотворительность. Задумывались ли вы когда-нибудь, что если вы умрете, то ваша поддержка прекратится? Не будет ли эта потеря препятствием или даже крахом какому-то благому начинанию? (Он не ответил на мой вопрос, но по выражению его лица я понял, что попал в самую точку. Он ждал, что я скажу дальше). С нашей помощью, мистер Скотт, вы могли бы абсолютно гарантировать им свою поддержку, будете вы живы или нет. Если вы проживете еще семь лет, то станете получать ежемесячно доход, который составит 5000 долларов в год, в течение всей оставшейся жизни. Если вам не нужен этот доход, тогда можете отказаться от наших услуг, но если когда-нибудь он вам понадобится, то это станет для вас огромным благом!

Скотт (глядя на часы). Если у вас есть время немного подождать, я бы порасспросил вас об этом.

Я. С удовольствием подожду.

(Примерно через двадцать минут меня пригласили в кабинет мистера Скотта.)

Скотт. Так как вас зовут?

Я. Беттджер.

Скотт. Мистер Беттджер, вы говорили о благотворительности. Я оказываю поддержку трем миссионерам за рубежом, и я действительно трачу большие деньги каждый год на дело, которое принимаю близко к сердцу. Каким образом вы можете гарантировать им мою поддержку в случае моей смерти? Потом вы сказали, что через семь лет я начну получать 5000 долларов в год, сколько это будет мне стоить?

Когда я назвал ему цену, вид у него стал озадаченным.

Скотт. Нет! Я не могу себе этого позволить!

Тогда я стал задавать ему вопросы про этих миссионеров. Ему, похоже, нравилось рассказывать про них. Я спросил, а бывал ли он сам в какой-нибудь из этих миссий. Нет, не бывал, но один из сыновей со своей женой помогают миссии в Никарагуа, и он планирует съездить туда и навестить их осенью. Затем он стал рассказывать про их работу.

Я слушал с большим интересом, потом спросил:

— Мистер Скотт, когда вы поедете в Никарагуа, разве вам не будет приятно сообщить сыну и его молодой жене, что только что вы закончили переговоры о том, что в случае, если с вами что-нибудь случится, они каждый месяц будут получать чек на определенную сумму и смогут работать без остановок? И не хотели бы вы написать письмо такого же содержания двум другим миссионерам?

Как только он начинал разговор про то, что это слишком большие для него деньги, я вновь говорил, опять задавал вопросы о замечательной работе, которой посвятили себя его зарубежные миссионеры.

В конце концов он застраховался. В тот день он выложил 8672 доллара, чтобы претворить этот план в жизнь.

Я вышел из кабинета, нет, не вышел, а выпорхнул на крыльях. Я положил чек в боковой карман, но руку так и не отнял. Я боялся ее опустить. Я представил себе, какой это будет ужасный кошмар, если я потеряю чек до того, как вернусь в контору. У меня же был чек на 8672 доллара! Восемь тысяч шестьсот семьдесят два доллара! Ведь всего два года назад я мечтал о месте матроса на торговом судне. Да, эта сделка стала одной из самых захватывающих в моей жизни. Когда я добрался до конторы своей компании, к своему удивлению я узнал, что это была одна из самых крупных одноразовых сделок за всю историю компании.

В тот вечер у меня пропал аппетит. Я не мог уснуть до самого утра. Это было 3 августа 1920 года. Я никогда не забуду эту дату. Я был самым счастливым человеком в Филадельфии. Так как эта сделка была заключена зеленым, неопытным юнцом, который даже школы не закончил, это произвело некоторую сенсацию. Через несколько недель меня пригласили рассказать об этом на национальной конференции по торговле в Бостоне.

После моего выступления на конференции известный на всю страну торговый агент Клеит М. Хансикер, человек почти в два раза старше меня, подошел и пожал мне руку, поздравив с этой сделкой. Потом он кое-что рассказал мне о том, что, как я очень скоро понял, было самым главным секретом делового общения с людьми.

Он сказал:

— Сомневаюсь, что вы сами понимаете, почему вам удалось заключить эту сделку.

Я спросил, что он имеет в виду.

И тут он произнес непреходящую истину, самую важную в торговле:

— Самым главным секретом искусства торговать является способность узнать, что нужно другому человеку, и умение помочь ему заполучить это наилучшим способом. В первую же минуту вашей беседы со Скоттом вы спросили наобум и случайно попали в точку: узнали, что ему было нужно. Затем вы показали ему, как он может это сделать. Вы продолжали рассказывать дальше, задавали вопросы, ни на секунду не отвлекаясь от того, что ему было нужно. Если вы раз и навсегда запомните это правило, вам будет очень легко продавать.

В оставшееся время моего трехдневного пребывания в Бостоне я не мог думать ни о чем, кроме того, что сказал мне мистер Хансикер. Он был прав. До меня не дошло, почему

я смог совершить эту сделку. Если бы Клеит Хансикер не проанализировал ее и не растолковал мне, я бы так и продолжал спотыкаться в течение долгих лет. Когда я обдумал то, что он мне сказал, я стал понимать, почему я встречал такое стойкое неприятие моих предложений во время большинства бесед. Я понял, что я просто шел напролом, хотел заключить сделку, совершенно не зная и не пытаясь понять обстоятельств другого человека.

Меня так поразило то, что я использовал этот новый прием, совершенно о нем не подозревая, что мне захотелось немедля вернуться в Филадельфию и снова применить его на практике. Все это заставило меня еще глубже задуматься над Джоном Скоттом и его положением. Вдруг мне пришло в голову, что ему следовало бы позаботиться еще кое о чем, а именно о планировании своего бизнеса на будущее. Он очень подробно рассказал мне, как он приехал в Америку из Ирландии семнадцатилетним парнем, получил место в маленькой продовольственной лавке, наконец открыл свое собственное дело и постепенно создал одно из лучших предприятий оптовой торговли на востоке страны. Естественно, к его отношению к этому делу примешивалась сентиментальность. Это было делом его жизни. Конечно, он хотел бы, чтобы оно еще долго продолжалось после того, как он уйдет из жизни.

В течение тридцати дней после возвращения из Бостона я помог Джону Скотту разработать план того, как ему подключить к делу сыновей и восемь других служащих. Кульминацией стал званый обед, который он устроил в Клубе производителей города Филадельфии для этих ключевых фигур. Я был единственным приглашенным аутсайдером. После обеда мистер Скотт встал и в краткой эмоциональной речи сказал своим друзьям, какое это для него счастливое событие.

— Теперь я завершил планы на будущее, касающиеся двух самых важных дел моей жизни: моего предприятия и зарубежных миссий, которые я основал.

Страхование жизни всех этих ключевых фигур, включая дополнительные суммы на мистера Скотта, которое я провел, в результате принесло мне за один день больше денег, чем я зарабатывал раньше за год.

В тот вечер я в полной мере осознал, какой ценный урок преподал мне Клеит Хансикер. До этого я считал торговлю всего лишь способом заработать себе на пропитание. Я боялся ходить по домам и встречаться с людьми, потому что думал, что надоедаю им. А теперь меня охватило вдохновение! Именно тогда я и решил строить свою карьеру торгового агента по принципу: узнай, что нужно людям, и помоги им достать это.

Я просто не в состоянии выразить, сколько смелости и энтузиазма это мне придало. Это больше, чем простая техника торговли. Это была философия жизни.

6. Не в бровь, а в глаз

Во время конференции в Бостоне меня поразило присутствие большого числа ведущих торговых агентов страны. Некоторые из них приехали даже из Калифорнии, Техаса и Флориды.

Я спросил своего нового знакомого мистера Хансикера об этом.

— Послушайте, — сказал он доверительным тоном, — все эти лучшие агенты жаждут новых идей и постоянно стремятся совершенствовать свою работу. Посещайте как можно больше конференций по торговле. Даже если вы обогатитесь всего одной новой идеей, деньги и время, затраченные вами, станут вашим лучшим капиталовложением. Кроме того, у вас будет возможность встретиться с сильными мира сего. Личные встречи с ними, присутствие на их выступлениях вдохновят вас. Вы вернетесь домой с новыми силами и энтузиазмом.

Этот совет, безусловно, оказался полезным. Мистер Хансикер сам был одним из сильных мира сего, и идея, которую он подал мне, была бесценна. Ничего удивительного, что я так часто не достигал цели. Я не знал даже, что это за цель. В бейсболе говорят: «Не увидишь — не ударишь». После того как Клеит Хансикер показал мне цель, я поехал домой и стал бить «не в бровь, а в глаз».

Пару лет спустя, на конференции в Кливленде, докладчик, имя которого давно забылось, выступил с пламенной речью, как он выразился, о «Правиле номер один в торговле». Мне навсегда запомнился один приведенный им пример. Вот он:

Как-то ночью одно из главных зданий Вустерского университета сгорело дотла. Через два дня Льюис Э. Холден, молодой президент университета, отправился на встречу с Эндрю Карнеги.

Перейдя сразу к делу, Льюис Холден сказал:

— Мистер Карнеги, вы занятой человек, я тоже. Я не отниму у вас больше пяти минут. Главное здание Вустерского университета сгорело дотла позавчера ночью, и я хочу, чтобы вы дали сто тысяч долларов на новое.

Карнеги ответил:

— Молодой человек, я не считаю выгодным вкладывать деньги в колледжи.

— Но ведь вы считаете выгодным помогать молодежи, не так ли? Я молодой человек, мистер Карнеги, и я в ужасном положении. Я готовлю специалистов из «человеческой руды», а это, поверьте, весьма нелегкое дело, и вдруг лучший корпус моего «завода» сгорает... Как бы вы отнеслись к разрушению вашего сталелитейного завода в самый разгар сезона? — с горячностью возразил Холден.

— Молодой человек, найдите 100 000 долларов за тридцать дней и я дам вам другую сотню, — предложил Карнеги.

Холден:

— Скажем, шестьдесят дней, и я согласен.

Карнеги:

— Договорились.

Взяв шляпу, доктор Холден направился к двери. Мистер Карнеги окликнул его:

— Запомните, только шестьдесят дней.

— Хорошо, сэр, я понял.

Беседа Холдена с Карнеги заняла всего около четырех минут. За пятьдесят дней он собрал 100 000 долларов.

Вручая чек, Эндрю Карнеги, улыбаясь, сказал:

— Молодой человек, если еще когда-нибудь зайдете повидаться со мной, не засиживайтесь так долго. Минута вашего визита стоила мне 25 000 долларов.

Льюис Холден ударил не в бровь, а в глаз. Он знал, что одной из слабостей мистера Карнеги были честолубивые молодые люди.

Доктор Холден, возможно, подал ему более грандиозную идею, чем сбор 100 000 долларов для Вустерского университета. В конце концов Эндрю Карнеги выделил более 100 000 000 долларов на развитие образования.

Пользуйтесь этим правилом: постарайтесь понять, чего хотят люди, и помогите им достать это. Вот главный секрет любой торговли.

Совсем недавно я стал свидетелем того, как надо и как не надо применять это правило. Я был в большом городе на западе США, когда человек, назовем его Брауном, позвонил мне в гостиницу по телефону и сказал:

— Мистер Беттджер, меня зовут Браун. Я собираюсь открыть школу менеджеров в нашем городе для молодых коммивояжеров и надеюсь начать со следующего месяца. Сегодня вечером я провожу большое собрание в гостинице, где вы остановились. Мы затратили много денег на рекламу этого собрания, и я думаю, что придет несколько сот человек. Я был бы вам очень признателен, если бы вы сделали короткое выступление. Там будет несколько других ораторов, так что вам не придется говорить больше десяти минут. Я знаю по опыту, что если не смогу сформировать большую группу на этом собрании, то дело не выгорит, поэтому я буду весьма благодарен за вашу помощь... и т. д. и т. п.

Я не знал этого Брауна. Почему я должен ломать свои планы, чтобы помочь ему с его проектом? У меня у самого было запланировано много дел. Кроме того, я собирался

уезжать на следующий день. Поэтому я пожелал ему удачи и попросил уволить меня от этого, так как мне это было крайне неудобно в то время.

В тот же день, но позже, позвонил еще один человек, назовем его Уайт. Он звонил по тому же самому делу. Давайте послушаем, как подошел к этому он:

— Мистер Беттджер, меня зовут Уайт, Джо Уайт. Я понял, что мистер Браун уже сообщил вам о торжественном открытии, которое состоится сегодня вечером в гостинице. Я понимаю, как вы заняты перед отъездом, но если бы вы смогли провести с нами хотя бы несколько минут, вы бы принесли огромную пользу. Я знаю, вы любите помогать молодежи, а наша аудитория будет в основном состоять из молодых коммивояжеров, честолюбивых, и готовых совершенствоваться и добиваться успеха. Вы знаете, как дорого вы сами ценили такую подготовку в самом начале своего пути. Я не знаю никого, кто принес бы больше пользы на таком собрании, чем вы!

Первый человек сделал ту же самую ошибку, которую делал и я (и так бы и продолжал делать всю оставшуюся жизнь, если бы не Клеит Хансикер): он вел разговор о себе, о своих проблемах, о том, что было нужно ему. Второй человек ни словом не обмолвился о том, что было нужно ему. Он бил не в бровь, а в глаз. Он обратился ко мне целиком встав на мою точку зрения. И я просто не мог ответить отказом на, вторую просьбу.

Дейл Карнеги утверждает:

— Существует только один способ в мире заставить кого-нибудь сделать что-то. Вы когда-нибудь задумывались над этим? Надо сделать так, чтобы человек захотел сделать это. Запомните, других способов нет.

Перед самой войной я читал серию лекций в городах на западе США. И обязательно после выступления на эту тему несколько человек подходили ко мне задать вопросы. Как-то вечером в городе Де-Мойн, штат Айова, человек средних лет сказал:

— Мистер Беттджер, я понимаю, как эта идея очень помогла вам при страховании жизни граждан, но я собираю подписку на журнал, известный всей стране. Как я могу применить ее в своей работе?

У нас с ним получилась откровенная беседа. Этот человек пытался продавать разные вещи за годы своей работы и, по всей видимости, стал большим циником. После того как я предложил ему другой подход, он ушел. Но мне показалось, что он отнесся к нашему разговору без особого энтузиазма.

В следующую субботу утром я сидел в парикмахерской гостиницы «Форт Де-Мойн», когда он вбежал ко мне и сказал, что слышал, будто бы я уезжаю днем на поезде, а ему кое-что надо было мне сказать.

— После вашего выступления во вторник вечером, мистер Беттджер, — сказал он в сильном возбуждении, — я понял, почему у меня ничего не получалось. Я пытался продавать журналы бизнесменам, но многие из них говорили мне, что они так заняты, что у них совершенно не оставалось времени на журналы, на которые они уже подписались. В среду мне удалось получить письмо от одного из самых уважаемых судей в городе, в котором он заявлял, что выписывает наш журнал, потому что он дает ему все важные и интересные новости за неделю и на чтение уходит всего один вечер. Потом я составил большой список известных в городе бизнесменов, которые уже являются нашими подписчиками. Теперь, мистер Беттджер, когда я подхожу к человеку, я показываю ему письмо судьи и этот список. Главное препятствие, которое останавливало меня, теперь является моим главным союзником. Я хочу сказать, что мне больше не приходится уговаривать покупать журналы: я продаю бизнесменам то, что им необходимо. Я продаю самое дорогое в жизни — экономию времени.

Всего несколько дней назад этот торговый агент чувствовал, что большинство людей, к которым он обращался, презирали его. Он страшился встречи с ними. Теперь у него был совершенно другой взгляд на дело, которым он занимался. Он остался тем же человеком, в том же городе, но добился успеха там, где раньше был неудачником.

Как я уже говорил вам, несколько лет назад меня избрали директором небольшой воскресной школы. Я считал, что важнейшей потребностью школы в то время было создание более крупной организации, поэтому я попросил пастора уделить мне пять минут во время утренней службы в следующее воскресенье, чтобы рассказать о программе школы. Я знал, что мне необходимо заключить сделку. Я, конечно, мог встать и сказать прихожанам, что мне поручили это дело, и я надеюсь на их помощь и поддержку, но я решил, что у меня будет гораздо больше шансов добиться своего, если я буду говорить с ними о том, что им надо. И вот что я им сказал:

— Я хотел бы всего несколько минут поговорить с вами о том, что вам необходимо. У многих из вас есть дети. Вам хочется, чтобы они приходили сюда в воскресную школу, встречались с другими очаровательными детьми и узнавали больше о жизни из истин великой Книги. Мы с вами хотим, чтобы наши дети не делали тех ошибок, которые в свое время совершили мы. Как нам добиться этого?

— Единственный способ добиться этого — это создать более крупную организацию. Сейчас у нас в воскресной школе всего девять учителей, включая самого пастора. А нам надо, по крайней мере, двадцать пять. Некоторые из вас засомневаются, смогут ли они учить, потому что вами владеют те же страхи, которые обуревали меня всего год назад, когда я впервые взял маленький класс: вы якобы недостаточно хорошо знаете Библию.

— Что ж, могу сказать вам, вы узнаете гораздо больше об этой Книге всего за полгода, преподавая детям по двадцать минут каждое воскресное утро, чем вы узнали бы за шесть лет, слушая проповеди. Это будет полезно вам самим!

— Мужья и жены могут заниматься и готовиться к урокам вместе. Это станет еще одним вашим общим делом, еще больше сплотит вас. Если у вас есть дети, они тоже заинтересуются, когда увидят вас за занятиями. Помните притчу Иисуса о трех людях, которым достались таланты? Вам, мужчинам и женщинам, досталось много талантов. Я не знаю лучшего способа для вас развить и приумножить свои таланты, как заняться этим делом.

Что же произошло? В то утро у нас появился двадцать один новый учитель. Сначала у нас даже детей на всех не хватило, но мы их заново поделили. В некоторых классах было всего по два-три ученика. Затем мы стали собирать детей, идя от дома к дому. Мы охватили детей всех жителей города Уинфилд, штат Пенсильвания, за исключением трех детей из протестантских семей. В конце концов маленькой часовни стало просто не хватать для всех прихожан, и нам пришлось строить новую церковь! И за три месяца жители Уинфилда, члены Объединенной пресвитерианской церкви, собрали 180 000 долларов, пожертвованных 373 мужчинами, женщинами и детьми.

Не только учителя, конечно, способствовали такому сногшибательному результату, но факт остается фактом; этого бы не произошло, если бы не увеличилась церковная школа.

Если вы покажете человеку, что ему нужно, он пустит в ход все, чтобы заполучить это.

Эта непреложная истина имеет такое непреходящее значение, что она царствует над всеми остальными законами человеческого общения. Так всегда было и так всегда будет. Да, эта истина стоит на первом месте по отношению ко всем остальным законам цивилизации.

Бенджамин Франклин понимал важность этого закона. Он даже сотворил молитву, которая помогала ему проникнуться этой истиной. Когда я впервые взял в руки биографию Франклина, меня поразило то, что одну и ту же молитву он повторял каждый день на протяжении пятидесяти лет. Я живу в Филадельфии, городе, где Бенджамин Франклин провел большую часть своей жизни, и он всегда оставался моим вдохновителем.

Я сказал себе: «Если эта молитва помогла Бену Франклину, мне-то уж она обязательно поможет. Так что я повторяю эту молитву вот уже двадцать пять лет. Она помогла мне забыть про то, что я собираюсь получить от сделки, и задуматься над тем, что хотел получить от этой сделки другой человек.» Франклин писал: «... считая Господа кладезем

мудрости, я должен заручиться его поддержкой, чтобы тоже стать мудрым; так что я сотворил молитву, которая стала моей одиннадцатой заповедью на каждый день».

Вот эта молитва — молитва Бена Франклина

О всемогущий Боже! Щедрый Отче! Милосердный наставник! Укрепи во мне ту мудрость, которая открыла бы передо мною истину. Укрепи меня в решимости творить то, что продиктовано этой мудростью. Прими мои искренние поступки, направленные на чад Твоих, как единственное воздаяние мое за Твои неустанные заботы обо мне.

КОРОТКО О ГЛАВНОМ

1. Самый главный секрет искусства торговать заключается в том, чтобы узнать, что нужно другому человеку и помочь ему отыскать наилучший способ, как достать это.

2. Существует только один способ под Небесами, чтобы заставить кого-либо сделать что-то. Вы когда-нибудь задумывались над этим? Да, всего один. Надо сделать так, чтобы другой человек захотел сделать это. Запомните: больше никаких способов нет.

3. Когда вы покажете человеку то, что ему нужно, он пустит в ход все, чтобы заполучить это.

7. Сделка на 250 000 долларов за 15 минут

После того, как Клеит Хансикер отвел меня в сторону в Бостоне и поведал мне про большой секрет торговли, мой энтузиазм достиг нового, более высокого уровня. Я думал, что теперь мне надо только ходить по домам, видеться с достаточным количеством людей и торговля пойдет легко!

В течение следующих месяцев я действительно существенно улучшил свои показатели по сделкам, но по-прежнему мне приходилось встречаться со значительным сопротивлением. Я не мог понять почему.

И однажды, будучи на съезде работников торговли в гостинице «Бельвю-Стратфорд» в Филадельфии, я услышал одного из лучших торговых агентов Америки, который открыл удивительный способ, давший мне ответ в двух словах. Это был Дж. Эллиот Холл из Нью-Йорка. Хотя он уже несколько лет на пенсии, его послужной список до сих пор занимает одно из первых мест.

Мистер Холл рассказал, как он провалился, будучи агентом по продаже, и уже собирался все бросить, когда вдруг обнаружил причину своих неудач. Он сказал, что делал слишком много «утвердительных заявлений».

Мне это показалось просто глупым.

И тут он наэлектризовал огромную аудиторию, утопив собравшихся в возражениях и ответах. Две тысячи агентов по продаже забросали его возражениями со всех сторон; возражениями, которыми их ежедневно забрасывали потенциальные клиенты и заказчики.

Страсти еще больше накалились, когда Эллиот Холл продемонстрировал, как он парировал эти возражения: не блестящими ответами без подготовки, какие можно найти в книжках типа «Как парировать возражения». Он парировал эти возражения, задавая вопросы.

Он не пытался доказать возражавшим, что они не правы, или показать им, насколько он остроумнее их. Он просто задавал вопросы, с которыми его оппоненты вынуждены были соглашаться. А он все продолжал задавать вопросы, пока ответы на них не подвели аудиторию к одному-единственному выводу, логическому выводу, основанному на фактах.

Этот великий урок, преподанный мне маэстро торговли, изменил все мое мышление. Ни у кого не возникло впечатления, что он пытается заставить кого-либо думать так, как он. У вопросов Эллиота Холла была только одна цель: помочь человеку понять, чего он хочет, а потом помочь ему решить, как добиться этого.

Одним из самых трудных для парирования, по мнению аудитории, было: «Я еще не решил, брать мне это или не брать».

— Моя задача, — ответил мистер Холл, — заключается в том, чтобы помочь клиенту принять решение. В мире нет лучшего для этого способа, нежели задать вопрос.

«Мне надо пойти домой и все обдумать». Эта фраза стала камнем преткновения не для одного торгового агента.

— Вот и я хочу выяснить, можем ли мы помочь вам все обдумать, — ответил мистер Холл. — Вам нет нужды обдумывать это самому.

И вновь мистер Холл возвращался к своим вопросам, чтобы помочь своему оппоненту найти то, что он хочет обдумать.

Даже при всей его настойчивости ни у кого не сложилось впечатления, что Эллиот Холл с кем-то спорил или возражал кому-то. Он был очень напорист, но ни разу не спорил, не противоречил и не навязывал своей точки зрения. Его позицию нельзя было назвать: «Я знаю, что я прав, а вы нет».

Его способ помогать людям выкристаллизовать свои мысли с помощью вопросов до сих пор, по-моему, не имеет аналогов. Я никогда его не забуду, так же как и то, что он говорил.

В тот день я слушал Эллиота Холла, открыв рот, и решил во что бы то ни стало овладеть этим великим искусством, которым он так виртуозно владел, — искусством задавать вопросы.

Через несколько дней после выступления мистера Холла мне позвонил знакомый и сказал, что на рынке появился крупный производитель из Нью-Йорка, которому нужно

было страхование жизни на 250 000 долларов. Он хотел знать, заинтересует ли меня это предложение. Компания этого производителя брала ссуду на 250 000 долларов, и кредиторы настаивали на том, чтобы страховка жизни президента компании составила такую же сумму. Около десяти крупных компаний Нью-Йорка уже выдвинули свои предложения.

— Конечно, меня интересует это предложение, — сказал я, — не могли бы вы устроить мне встречу?

К концу того же дня мой знакомый позвонил и сказал, что ему удалось договориться о встрече на следующее утро в 10.45. Вот что произошло:

Сначала я сидел за столом и думал, что делать. Выступление Эллиота Холла было свежо в моей памяти. Я решил подготовить ряд вопросов. С полчаса мысли мои бегали по кругу. Затем стали возникать вопросы, которые должны были помочь человеку выкристаллизовать его намерения и принять решение. На это у меня ушло почти два часа. В итоге я наугад написал четырнадцать вопросов. И выстроил их в логической последовательности.

На следующее утро в электричке, идущей в Нью-Йорк, я продолжал повторять вопросы. Подъезжая к Пенсильванскому вокзалу, я был так возбужден, что не мог дожидаться встречи. Чтобы укрепить уверенность себе, я решил действовать наверняка. Я позвонил одному из лучших медиков Нью-Йорка и договорился о приеме для моего будущего клиента на 11.30.

Когда я приехал в контору своего будущего клиента, меня встретила его секретарша. Она открыла дверь президентского кабинета, и я услышал, как она сказала:

— Мистер Бут, к вам мистер Беттджер из Филадельфии. Он говорит, что вы назначили ему встречу десять сорок пять.

Бут. Ах да. Пусть войдет.

Я. Мистер Бут!

Бут. Здравствуйте, мистер Беттджер. Присаживайтесь. (Мистер Бут ждал, что я начну первым, но я ждал его.) Мистер Беттджер, боюсь, вы зря тратите свое время.

Я. Почему?

Бут (показывая на пачку предложений и иллюстраций на столе). Все ведущие нью-йоркские компании представили мне свои предложения, три компании были рекомендованы мне моими знакомыми, один из них — мой близкий друг, мы играем в гольф по выходным. Он работает в «Нью-Йорк Лайф», это очень солидная компания, не так ли?

Я. Лучше и во всем мире не найти!

Бут. Что ж, мистер Беттджер, в подобных обстоятельствах, если вы по-прежнему считаете, что у вас стоящее предложение, можете сделать расчет на страхование в 250 000 долларов, обычное страхование жизни для моего возраста, мне сорок шесть, и прислать его по почте. Я рассмотрю его вместе с остальными предложениями и в течение следующих двух недель, надеюсь, приму решение. Если ваш план самый дешевый и хороший, то я застрахуюсь у вас. Но, по-моему, вы напрасно тратите свое и мое время.

Я. Мистер Бут, если бы вы были моим братом, я бы сказал вам то, что собираюсь сказать сейчас, в эту минуту.

Бут. Что же это?

Я. Так как я занимаюсь страхованием, то, если бы я был вашим братом, я бы посоветовал вам собрать все эти предложения и немедленно выкинуть их в мусорную корзину.

Бут (явно в изумлении). Что вы говорите?

Я. Что ж, прежде всего, чтобы разобраться во всех этих предложениях, вам понадобится актуарий, а чтобы стать актуарием, надо учиться семь лет. Но даже если бы вы смогли выбрать самое дешевое предложение сегодня, через пять лет эта самая компания может стать одной из самых дорогих. Это история. Честно говоря, компании, которые вы выбрали, лучшие в мире. Вы могли бы взять все эти предложения, разложить их на столе и, закрыв глаза, ткнуть пальцем в любое из них и выбрать самую дешевую страховку точно так же, как если бы вы потратили на это несколько недель. Теперь, мистер Бут, моя работа заключается как раз в том, чтобы помочь вам принять окончательное решение. Чтобы помочь вам в этом, мне необходимо задать вам несколько вопросов. Не возражаете?

Бут. Нет, конечно, задавайте.

Я. Насколько я понимаю, ваша компания получает кредит в четверть миллиона долларов. Сделка состоится, если ваша жизнь будет застрахована на 250 000 долларов, а страховые полисы будут распределены среди ваших кредиторов. Не так ли?

Бут. Да, это так.

Я. Другими словами, они доверяют вам, когда вы живы, но в случае вашей смерти, они уже не будут доверять вашей компании. Не так ли, мистер Бут?

Бут. Да, думаю, что так.

Я. Тогда разве сейчас не является самым важным для вас немедленное получение этой страховки, чтобы весь риск перешел на страховые компании? Предположим, вы просыпаетесь ночью и вдруг вспоминаете: страховка от пожара вашего крупного завода в Коннектикуте вчера кончилась. Вы ведь вряд ли заснете в эту ночь! И на следующее утро

первым делом позвоните своему брокеру и распорядитесь, чтобы он немедленно приобрел новую страховку, не так ли?

Бут. Безусловно.

Я. Что ж, для ваших кредиторов страхование вашей жизни имеет такое же значение, как и страховка вашего завода от пожара для вас. А если с вами что-нибудь случится и вы не сможете приобрести страховку, ведь ваши кредиторы могут сократить, а то вовсе отказать вам в займе?

Бут. Ох, не знаю, но, полагаю, что это вполне возможно.

Я. А если вы вдруг не сможете получить этот кредит, то потеряете тысячи и тысячи долларов? Не будет ли это означать для вас убытки вместо доходов в году?

Бут. Что вы хотите этим сказать?

Я. Сегодня утром я договорился о том, чтобы вас принял доктор Карлайл, один из ведущих медиков Нью-Йорка. Его освидетельствование признается всеми страховыми компаниями. Это единственный врач, осмотр которого стоит страховки в 250 000 долларов. У него есть электрокардиографический и флюорографический аппараты и остальное необходимое для такого осмотра оборудование, которое находится у него в кабинете на Бродвее, дом 150.

Бут. А остальные брокеры не могут сделать для меня то же самое?

Я. Сегодня утром нет, не могут. Предположим, признавая всю важность немедленного медицинского осмотра, вы звоните по телефону одному из этих брокеров сегодня после обеда и предлагаете ему сейчас же заняться вашим делом. Первым делом он позвонит одному из своих друзей, обыкновенному врачу, и постарается привести его к вам в кабинет сегодня днем для первого осмотра. Если врачебные документы будут отправлены сегодня вечером, то один из медицинских директоров данной компании будет изучать ваши бумаги в своем кабинете уже завтра утром. Если он решит, что на вас можно поставить четверть миллиона долларов, тогда он даст разрешение на повторное обследование другим врачом, у которого будет необходимое оборудование. Все это означает дальнейшие задержки. Зачем вам рисковать еще неделями, даже днем?

Бут. Ох, я все-таки надеюсь еще пожить.

Я. Предположим, завтра утром вы просыпаетесь с красным горлом и на неделю сваливаетесь с гриппом. Тогда страховая компания скажет вам, когда вы уже будете достаточно хорошо себя чувствовать, чтобы пройти этот сложный осмотр: «Так, мистер Бут, думаем, что с вами все будет в порядке, но в результате вашей недавней болезни у вас появились осложнения, и нам придется отложить вступление договора в силу на несколько месяцев, до тех пор пока мы не выясним, временное ли это явление или оно

носит хронический характер.» И вам придется сказать своим кредиторам, что окончательное решение отложено. Могут ли они после этого отложить продление вашего кредита? Существует ли такая вероятность, мистер Бут?

Бут. Да, конечно, существует.

Я (глядя на часы). Мистер Бут, сейчас одиннадцать десять. Если мы выйдем прямо сейчас, то успеем на прием к доктору Карлайлу в одиннадцать тридцать. Вы, по-моему, чувствуете себя как никогда прекрасно. Если внутри у вас так же все в порядке, как и снаружи, то вы сможете получить действующую страховку через восемь часов. Вы ведь себя хорошо чувствуете сегодня утром, правда, мистер Бут?

Бут. Да, я прекрасно себя чувствую.

Я. Тогда почему бы вам не заняться медосмотром, самым важным для вас делом, прямо сейчас?

Бут. Мистер Беттджер, кого вы представляете?

Я. Я представляю вас!

Бут. (В раздумье наклонил голову. Закуривает сигарету. Через минуту медленно поднимается из-за стола, глядя в пространство, подходит к окну, потом вешалке для шляп. Снимает шляпу с вешалки и поворачивается ко мне). Пошли.

Мы поехали к врачу до станции подземки Шестая Авеню. После удовлетворительного окончания осмотра мистер Бут как-то неожиданно стал моим другом. Он настаивал, чтобы я с ним отобедал. За едой он посмотрел на меня и рассмеялся.

— Между прочим, — спросил он, — какую компанию все-таки представляете?

8. Анализ основных принципов, использованных при совершении этой сделки

Давайте проанализируем эту сделку. Я знаю, о чем вы сейчас думаете. Вы думаете про себя: «Как я могу использовать этот прием? Вам-то он подходит. С его помощью вы продали страховку, а мне как его использовать?» Что ж, тот же самый прием вы можете использовать при продаже обуви, и кораблей, и сургуча, и вот как вы можете это сделать.

1. 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. У меня никогда не было бы шанса встретиться с этим бизнесменом в Нью-Йорке, если бы я не договорился о встрече.

2. 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 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-четыре человека, а то и больше. Так не забывайте, что нет никакой разницы между аудиторией в четыре человека и аудиторией из одного. И это может принести вам больше 100 долларов. За несколько лет это может составить для вас несколько сотен долларов. Так почему же не относиться к каждой беседе как к событию?

После того телефонного звонка моего знакомого, в котором он сообщил, что договорился о моей встрече на следующее утро, я минут тридцать просидел за столом размышляя над тем, что я скажу этому человеку. Из того, что приходило на ум, мне ничего не нравилось. «Да, я, наверное, устал. Займись этим завтра утром по дороге в поезд».

И тут тихий голос прошептал мне в ухо: «Завтра утром не выйдет. Сделай все сейчас. Ты же знаешь, как неуверенно ты себя чувствуешь, когда не подготовлен. Этот человек согласился с тобой встретиться, Беттджер. Сделай все сейчас. И поезжай туда с видом победителя!»

Через некоторое время появился вопрос: «В чем главное?» Ответить на него было не трудно. Кредит. Этот изготовитель шелка должен получить кредит. Его кредиторы настаивают на том, чтобы его жизнь была застрахована. С каждым днем, с каждым часом промедления в получении этой страховки он сильно рискует. Чистая стоимость этой страховки в принципе не имеет никакого значения. Эта простая мысль оказалась главным подспорьем для меня при подготовке к разговору или к выступлению. Всегда правильнее всего начинать с вопроса.

3. В чем главное?

Или в чем заключается главный интерес? Или какая самая больная точка? За счет этого я и победил в конкуренции с десятью другими крупными компаниями. Послушайте, что мне сказал мистер Бут в тот день:

— Полагаю, что некоторые из моих друзей, занимающихся страхованием, будут просто шокированы. Ведь они неделями наседали на меня, расталкивая друг друга и пытаясь показать мне, насколько их предложение было дешевле. Вы никого не отталкивали, но вы дали мне понять, как сильно я рисковал, продолжая медлить... Нет, в самом деле, — с улыбкой продолжал он, — меня просто ужас охватил от мысли, что я могу потерять этот кредит. Я решил, что было бы просто глупо даже идти на обед, не сделав медицинского осмотра.

Эта сделка стала для меня хорошим уроком: никогда не пытайтесь охватить все вопросы, не затемняйте главного смысла, выясните, в чем он, и не сворачивайте с этого пути.

4. Запись ключевых слов

Только необыкновенный человек может прийти на беседу, конференцию или завести важный разговор по телефону и

- а) запомнить все, о чем хотел сказать,
- б) изложить их в логической последовательности,
- в) быть кратким и не отклоняться от главной темы.

Если я не сделаю записей, я наверняка провалюсь. При подготовке к интервью с Бутом я записал ключевые слова. В поезде по дороге к нему я повторял эти записи вновь и вновь, пока не знал точно, что я собирался сказать и как я собирался это сделать. Это придало мне уверенности. И во время беседы я уже к записям не обращался ни разу. Однако, если при разговоре с людьми память мне изменяет, я тут же достаю карточку с ключевыми словами.

5. Задавайте вопросы

Из четырнадцати вопросов, которые я приготовил заранее, я использовал одиннадцать. Фактически все собеседование, длившееся пятнадцать минут, состояло из вопросов и ответов. Умение задавать вопросы имеет такое огромное значение и стало таким важным фактором моего успеха в торговле, что я посвящу этому всю следующую главу.

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. Я сказал мистеру Буту:

— Так как я занимаюсь страхованием, то, если бы я был вашим братом, я бы посоветовал вам собрать все эти предложения в кучу и немедленно выкинуть их в мусорную корзину!

7. Вызовите страх

В основном существуют только два фактора, побуждающих человека к действию: желание приобрести и страх потерять. Люди, занимающиеся рекламой, говорят, что страх — это самый мощный фактор там, где дело касается риска или опасности. Весь разговор с мистером Бутом был основан на страхе и на ненужном для него риске потерять кредит в 250 000 долларов.

8. Внушите доверие

Если вы абсолютно искренни, доверие можно внушить разными способами. Я считаю, существуют четыре правила, которые помогли мне внушить доверие незнакомому человеку.

а) Будьте помощником покупателя.

При подготовке к беседе я представил себя работником компании Бута, получающим жалование. Я представил себя в роли помощника закупщика, ответственного за страхование. В этом вопросе мои знания превосходили знания мистера Бута.

Почувствовав себя в этом амплуа, я без колебаний вложил весь свой энтузиазм и рвение в это дело. Эта идея помогла мне напрочь избавиться от страха. Роль помощника закупщика настолько помогла мне в этой сделке, что я долгие годы после этого продолжал играть эту роль. Я бы рекомендовал каждому начинающему агенту по продаже, имеющему дело с людьми, стать помощником покупателя. Люди не любят, когда им продают. Они любят покупать.

б) «Если бы вы были моим братом, я бы сказал вам то, что собираюсь сказать сейчас...»

Мощный прием внушения доверия, если вы пользуетесь им с абсолютной уверенностью. Это были первые слова, которые я сказал мистеру Буту. Я смотрел ему прямо в глаза и говорил с чувством. Затем я подождал, что он мне скажет в ответ. Он задал вопрос, который задает большинство клиентов: «Что это значит?»

в) Похвалите своих конкурентов.

«Не можешь — не берись» — это правило всегда работает безотказно. Я обнаружил, что этот прием молниеносно завоевывает доверие. Постарайтесь сказать что-нибудь хорошее о другом человеке. Когда мистер Бут упомянул своего друга из «Нью-Йорк Лайф», он сказал:

— Это очень солидная компания, не так ли?

И я быстро ответил:

— Одна из лучших в мире! — Затем вернулся к своим вопросам.

г) «Я собираюсь сегодня утром сделать для вас то, что не в состоянии сделать никто другой».

Мощная фраза в торговле. Если это действительно так, она производит удивительный эффект. Позвольте привести один пример.

Когда мы с Дейлом Карнеги собирались как-то вечером на поезд в Де-Мойн, штат Айова, Рассел Левин, один из активных членов Младшей Торговой Палаты, спонсора нашей школы, пришел на вокзал попрощаться с нами. Рассел сказал:

— Одна из ваших фраз помогла мне продать вчера целую цистерну нефти.

— Расскажите мне об этом, — попросил я. Рассел рассказал, что позвонил вчера одному клиенту и сказал:

— Сегодня утром я собираюсь сделать для вас то, что не в состоянии сделать никто другой.

— Что же это? — спросил озадаченный клиент.

— Я могу достать вам целую цистерну нефти, — ответил Рассел.

— Нет, — отрезал клиент.

— Почему нет? — спросил Рассел.

— Мне ее некуда девать, — после небольшой паузы пояснил клиент.

— Мистер Д., - доверительно произнес Рассел, — если бы вы были моим братом, я бы сказал вам то, что собираюсь сказать сейчас.

— Что именно? — спросил клиент.

— Берите эту цистерну нефти немедленно. Ожидается нехватка, и позже вы уже не сможете купить то, что вам нужно. Кроме того, цены могут сильно подскочить

— Нет, — повторил человек. — Мне ее здесь некуда девать.

— Арендуйте склад, — предложил Рассел.

— Нет, — сказал он, — мне придется отказаться.

Позднее в тот же день, когда Рассел вернулся в свою контору, ему передали записку с просьбой позвонить этому клиенту. Когда Рассел позвонил, то услышал:

— Рассел, я тут арендовал старый гараж, где можно хранить нефть, так что вы уже продали мне эту цистерну!

9. Выразите искреннее уважение к способностям своего собеседника.

Каждый человек любит чувствовать свою важность. Люди жаждут похвалы. Людям не хватает искреннего признания их способностей. Но в этом не следует перебарщивать. Гораздо лучше в этом вопросе сохранять консервативность. Я знаю, что молодому бизнесмену понравилось, когда я сказал ему:

— Вам доверяют, пока вы живы, но в случае вашей смерти у них не будет такой же уверенности в вашей компании. Не так ли, мистер Бут?

10. Представьте, что дело выиграно.

Чувствуйте себя победителем. Я рискнул и назначил прием у доктора Карлайла до того, как впервые увидел своего будущего клиента. Я сделал все ставки на победу.

11. Во время беседы говорите «ВЫ».

Годы спустя после того, как я начал узнавать больше об основных принципах, я проанализировал эту сделку и, к своему удивлению, обнаружил, что я употреблял слово «вы» или «ваше» шестьдесят девять раз за эту короткую пятнадцатиминутную беседу. Не помню, когда я впервые услышал про этот тест, но это — превосходный способ убедиться, что вы применяете самое важное правило из всех:

Смотрите на вещи глазами другого человека и ведите разговор с позиции его потребностей, нужд и желаний.

Не хотите попробовать очень интересный и выгодный тест на себе? Запишите то, что вы говорили в своей последней деловой беседе. Затем найдите и подчеркните все личные местоимения «я» или «мы» в тексте и замените их на «вы» или «ваше». Вставьте «вы» в разговор.

9. Как, задавая вопросы, я повысил эффективность своих деловых бесед

Новая идея иногда может внести стремительные и революционные изменения в мышление человека. Например, незадолго до сделки, которая была заключена мною в Нью-Йорке, я поставил перед собой цель стать «производителем» четверти миллиона долларов в год. Я думал, что трудной, кропотливой работой я смогу заработать эти деньги.

И вдруг я «произвел» четверть миллиона всего в один день! Фантастика! Как это могло случиться? Всего неделю назад четверть миллиона в год казалась огромной суммой. А теперь я уже думал: «Моя цель — миллион!»

Вот какие мысли роились у меня в голове в ту ночь, на обратном пути в Филадельфию. Я был на эмоциональном подъеме. Я был слишком возбужден, чтобы усидеть на одном месте. Я ходил взад-вперед по вагону. Все места были заняты, но я не замечал ни души. Раз за разом я мысленно прокручивал сделку. Каждое сказанное слово. Что говорил мистер Бут. Что говорил я. В конце концов я сел и записал всю беседу.

«Какой бы бессмысленной и нелепой была эта поездка, — думал я, — если бы я не слышал тогда выступления Эллиота Холла о значении вопросов». Истина в том, что всего за несколько дней до этого я бы даже и не подумал ехать в Нью-Йорк по такому делу.

Я понял следующее: попробуй я сказать то же самое, но не в форме вопросов, меня выставили бы за дверь в лучшем случае через три минуты! Хотя я сказал все, что было нужно, с присущими мне убежденностью и страстью, этот удачливый производитель шелка ни разу не высказал своего недовольствия. Выражая свои мысли в форме вопросов, я показал ему, что я думаю о том, что ему необходимо делать, но в то же время я ни в коем случае не посягал на его права покупателя. Всякий раз, когда он возражал, я тут же отправлял мяч на его половину поля с помощью еще одного вопроса. И когда наконец он встал, взял шляпу и сказал «пошли», я знал, что он был уверен в том, что эта идея была его собственной.

Всего через несколько дней после этого я получил рекомендательное письмо от одного своего друга к молодому президенту фирмы инженеров-строителей, которые воздвигали

несколько важных объектов в городе. Это была одна из самых многообещающих организаций.

Молодой президент пробежал глазами мое рекомендательное письмо и сказал:

— Если вы собираетесь говорить о страховании, то меня это не интересует. Я только месяц назад заключил договор о страховании.

В его манерах было что-то такое категоричное, что мне показалось нет смысла настаивать на своем. Однако я искренне хотел узнать этого человека получше, поэтому решился задать вопрос:

— Мистер Аллен, а как случилось, что вы занялись строительством?

Ответ я слушал три часа.

Наконец к нему зашла секретарша и подала чеки на подпись. Когда она уходила, молодой руководитель взглянул на меня, но ничего не сказал. Я тоже смотрел на него молча.

— Что вы хотите от меня? — спросил он.

— Я хочу задать вам несколько вопросов, — ответил я.

Когда я оттуда уходил, я точно знал, что у него на уме, его надежды, амбиции, цели. Во время беседы он заметил:

— Не знаю, почему я вам все это рассказываю. Теперь вы знаете больше, чем кто-либо другой, даже моя жена!

Я уверен, что в тот день он узнал такое, о чем раньше и не догадывался: то, что до этого еще не выкристаллизовывалось у него в голове.

Я поблагодарил его за откровенность и сказал, что обдумываю то, о чем он мне рассказал. Через две недели я представил ему и двум его компаньонам план по поддержанию и защите их бизнеса. Был канун Рождества. Я ушел в тот день из конторы компании в четыре часа дня с подписанными ордерами на страхование жизни президента на 100 000 долларов, вице-президента на 100 000 долларов и главного бухгалтера на 25 000 долларов.

Так начиналась тесная дружба с этими людьми. В течение последующих десяти лет сумма наших договоров о страховании увеличилась до трех четвертей миллиона долларов.

У меня никогда не было чувства, что я им что-то «продал». Они всегда «покупали». Вместо того чтобы создать впечатление, что я знаю ответы на все вопросы, что я и делал до того, как услышал Дж. Эллиота Холла, я заставлял их давать мне ответы, в основном за счет вопросов.

За четверть века я понял, что этот способ общения с людьми в сто раз более эффективен, чем попытки заставить их думать так, как я.

В то время, когда эту идею мне подал мистер Холл, я думал, что он открыл новый способ мышления. Вскоре я узнал, что другой великий торговец прямо здесь в Филадельфии потратил время, чтобы написать кое-что на эту тему за 150 лет до моего знакомства с мистером Холлом. Вы, наверно, о нем слышали. Его звали Бенджамин Франклин.

Франклин рассказывал, как он почерпнул эту идею у человека, жившего в Афинах в Греции за 2200 лет до рождения Бена Франклина. Звали этого человека Сократ. С помощью своего метода опроса Сократ добился того, что было не под силу многим за всю историю человечества: он изменил мышление мира.

К своему удивлению, я узнал, что, будучи молодым, Франклин не умел общаться с людьми, наживал врагов, потому что спорил, «давил» утвердительными предложениями, пытаясь влиять на людей. В конце концов он понял, что дальше так жить нельзя. И тут он заинтересовался методом Сократа. Он с огромным удовольствием развил это искусство и стал постоянно практиковать.

«Эта привычка, — писал Франклин, — мне кажется, стала огромным подспорьем, когда мне приходилось убеждать людей сделать то, что я время от времени должен был претворять в жизнь ввиду своего положения. Поскольку основными целями разговора являются информация и информированность, то я надеюсь, что порядочные, рассудительные люди не ослабят своей силы, направленной на сотворение добра, приняв высокомерный вид, который вызывает неприятие и разрушает все благие намерения, для выражения которых нам и дана речь». Франклин стал очень искусным и умелым собеседником, вызывая людей на разговор. Он обнаружил следующее простое правило, которое очень важно при подготовке собеседника к его вопросам:

«Когда другой человек утверждал что-либо, что я считал неверным, я отказывал себе в удовольствии сразу же возражать ему, показывая незамедлительно всю абсурдность его утверждений; при ответе я начинал с замечания, что в некоторых случаях или обстоятельствах его мнение было бы верным, но в данном случае, по-моему, все было иначе и т. д. Вскоре я понял все преимущество такой перемены в своем поведении: разговор, в котором я принимал участие, становился более любезным. Сдержанный тон, каким я выражал свои взгляды, находил более желанный прием у людей, встречал меньше возражений. Мне было не так обидно, когда я оказывался не прав, и легче было уговорить остальных признать свои ошибки и поддержать мое мнение, когда я оказывался прав». Эта процедура оказалась такой практичной и простой, что я попробовал применить ее в коммерции. Она помогла мне сразу же. Я лишь перефразировал слова Франклина, как мог, чтобы они соответствовали случаю.

Я краснею, когда вспоминаю, как я обычно говорил:

— Здесь я не могу с вами согласиться, потому что...

Привычка говорить «не кажется ли вам» помогает мне избежать утвердительных заключений. Например, если я скажу вам:

— Нам следует избегать слишком частых утвердительных предложений. Мы должны задавать больше вопросов, — я всего лишь высказываю свое мнение.

Но если я скажу вам:

— Не думаете ли вы, что нам следует избегать утвердительных предложений? Не кажется ли вам, что мы должны задавать больше вопросов? — разве я не выскажу свою точку зрения? Но разве при этом я не сделал вам приятное, спросив ваше мнение? А у вашего собеседника разве не появится в десять раз больше энтузиазма, если он будет думать, что это его идея?

Вопросом вы убиваете двух зайцев:

1. Сообщаете другому человеку то, что думаете.
2. Делаете при этом ему комплимент, спрашивая его мнение.

Один известный педагог сказал мне как-то:

— Важнейшее, что выносишь из обучения в колледже, — это исследовательское отношение к жизни, привычку требовать и взвешивать факты... научный подход.

Что ж, мне так и не пришлось учиться в колледже, но я знаю, что одним из лучших способов заставить людей думать являются вопросы. Вопросы по существу. В самом деле, я много раз убеждался, что это единственный способ заставить людей думать!

ШЕСТЬ ПРЕИМУЩЕСТВ, КОТОРЫЕ ДАЕТ ВАМ МЕТОД 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 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.
- «Важнейшее, что выносишь из обучения в колледже, — это исследовательское отношение к жизни, привычку требовать и взвешивать факты... научный подход».

10. Как я научился находить самую важную причину, заставляющую человека покупать

Одно время в одном из ночных клубов Нью-Йорка ходили слухи о большом сильном человеке, который предлагал любому из находящихся в зале ударить его со всей силы в живот. Говорили, будто несколько человек, включая Джека Джемпси, пробовали, но ни один из ударов не сокрушил силача.

Как-то ночью в задних рядах зала сидел огромный, мощный швед, который ни слова не понимал по-английски. Кто-то сказал, что он может здорово врезать. Церемониймейстер пошел в конец зала и с помощью жестов сумел объяснить шведу, что все собравшиеся хотят, чтобы он пошел и ударил силача. Швед подошел, снял пиджак и засучил рукава. Силач выпятил грудь, сделал глубокий вдох, и приготовился к удару. Швед рванулся с места, но вместо того, чтобы ударить его в живот, врезал силачу прямо в челюсть и послал того в нокаут.

Из-за непонимания того, что от него хотят, этот швед-здоровяк, сам того не подозревая, применил одно из основных правил коммерции. Он нашел самую слабую точку и целиком на ней сконцентрировался, как на ключевом вопросе.

Потенциальный клиент сам не всегда осознает свою насущную потребность. Давайте возьмем пример с мистером Бутом, изготовителем шелка из Нью-Йорка. Он думал, что ключевым вопросом для него было: где найти страховку по самой низкой стоимости. Он намеревался дойти до самой истины в этом вопросе. Страховые агенты вертелись вокруг него день и ночь. Это походило на то, когда все пытались ударить силача в живот.

Задавая ему вопросы, я выяснил, что он перестал думать о том, что казалось ему самым важным, и заставил его реально взглянуть на самый для него важный вопрос.

Первое из прочитанного, что заставила меня по-настоящему задуматься о том, как важно найти ключевой вопрос, было какое-то сочинение Линкольна, где он писал: «Мой успех как адвоката на суде во многом заключался в том, что я всегда готов был проиграть прокурору шесть очков, чтобы выиграть седьмое, если это седьмое было самым важным».

Суд над Рок-Айлендской железной дорогой, к которому мы обратимся позже, является прекрасным примером того, как Линкольн применял это правило. В заключительный день суда прокурору понадобились два часа, чтобы подвести итог делу. Линкольн мог бы попросить время и оспорить несколько положений своего оппонента. Но чтобы не рисковать и не запутывать присяжных, Линкольн отбросил все положения, кроме одного — ключевого. На это ему потребовалось меньше минуты. И он выиграл дело.

Я разговаривал с тысячами торговых агентов и обнаружил, что они совершенно не обращают внимания на ключевой вопрос. О да, они читали об этом. Но в чем же этот ключевой вопрос? Давайте рассуждать просто. Разве это не насущная потребность? Не главный интерес, самая уязвимая точка?

Как же добраться до ключевого вопроса? Разговорите своего клиента. Как только человек назовет вам четыре-пять причин, почему он отказывается купить, а вы постараетесь оспорить каждую причину, вы ничего ему не продадите.

Если вы просто разговорите его и он начнет рассказывать, он сам поможет вам продать ему. Почему? Потому что из этих четырех-пяти вещей он выберет самую важную и ухватится за нее. Иногда вам даже не придется и слова вымолвить. Когда он назовет все причины, возвращайтесь только к одной из них. Обычно это самая главная.

Несколько лет назад я присутствовал на национальной конференции по торговле в Питтсбурге. Уильям Дж. Пауэр, ответственный за связи с общественностью компании «Шевроле», рассказал о себе:

— Я собирался купить дом в Детройте. Пригласил агента по недвижимости. Он оказался одним из самых прекрасных агентов по продаже, которого я когда-либо встречал. Я говорил, он слушал и вскоре выяснил, что всю свою жизнь я мечтал о дереве. Он отвез меня за двадцать миль от Детройта и пригласил на задний двор дома с прекрасными деревьями. Он сказал: «Взгляните на эти великолепные деревья, целых восемнадцать!»

Я посмотрел на деревья, они меня восхитили и спросил, какова цена дома. Он ответил: «Столько-то долларов». Я сказал: «Возьмите и наточите карандаш». Он не хотел снижать цену ни на цент. «О чем вы говорите? — спросил я. — Я могу купить точно такой же дом гораздо дешевле». Он ответил: «Конечно можете, пожалуйста, но взгляните на эти деревья: раз... два... три... четыре...»

Каждый раз, когда я пытался снизить цену, он начинал считать деревья. Он продал мне восемнадцать деревьев... и всучил дом!

Вот это и есть искусство торговать. Он слушал до тех пор, пока не понял, что мне надо, а потом продал мне это.

Очень многие сделки не были мною заключены, хотя я давал человеку возможность поговорить за жизнь и пытался ответить на все его вопросы. Потом звонил телефон, и он говорил: «Я решил пока ничего не предпринимать». Постепенно методом проб и ошибок я понял, что надо во всем с ним соглашаться, пока не выяснишь истинную причину, почему он решил не покупать.

Многие клиенты стараются ввести вас в заблуждение. В следующих двух главах я покажу, как я пользуюсь двумя простыми вопросами, чтобы определить подлинность цели, и методом, который оказался очень эффективным при выявлении скрытой причины.

ВКРАТЦЕ

Главная трудность при продаже — это выявить насущную потребность или главный интересующий вопрос и ухватиться за это! Не упускайте из вида этого вопроса до полной и окончательной победы.

11. Самое важное слово в торговле, как я выяснил, состоит всего из шести букв

Самое сильное слово в английском языке, уверен, это короткое слово «почему», но чтобы выяснить это, мне потребовались годы грубейших ошибок. Прежде чем я узнал всю важность этого короткого вопроса, я всегда начинал спорить с человеком, когда он начинал мне возражать.

Так продолжалось до тех пор, пока в один прекрасный день мне не позвонил друг и не пригласил меня на обед. Тогда-то я по-настоящему ощутил всю силу этого чудотворного слова. Моего друга зовут Джеймс К. Уолкер, он президент и главный владелец деревоперерабатывающей компании «Гибсон-Уолкер», расположенной на углу Эф и Люцерн Стрит в Филадельфии. После того как мы заказали обед, Джим сказал:

— Фрэнк, я расскажу тебе, почему мне захотелось увидеться с тобой. Недавно я в холостяцкой компании с друзьями съездил в Скайленд, штат Виргиния. Мы великолепно провели время. Все спали на раскладушках в большом амбаре. И знаешь, что произошло в первую ночь? Вместо того чтобы сразу заснуть, мы начали болтать. Один за другим все стали засыпать, пока я не остался один. Всякий раз, когда я прекращал рассказ, мой сосед спрашивал: «Почему, Джим? Почему?» И, как дурак, я продолжал рассказывать еще подробнее до тех пор, пока он не начинал храпеть. Тогда-то я понял, что он просто хотел узнать, насколько меня хватит!

Мы оба рассмеялись.

— Как раз там, — продолжал Джим, — мне и пришло в голову, что я купил первую страховку именно таким образом. Не знаю, понимал ли ты, что делал, Фрэнк, но когда ты впервые пришел ко мне, я сказал тебе то же самое, что говорил всем страховым агентам, с которыми встречался: «Я не верю в страхование жизни».

Вместо того чтобы затеять долгий спор, как остальные агенты, ты лишь спросил: «Почему?» Когда я объяснил, ты снова заставил меня говорить, умело спрашивая: «Почему, мистер Уолкер?» И чем больше я говорил, тем яснее понимал, что был не прав в своем упорстве. В конце концов я убедил себя, что не прав. Ты мне ничего не продавал. Я сам купил. Но я никогда не задумывался, как это случилось, до той самой ночи в Скайленде.

Теперь, Фрэнк, суть рассказа вот в чем: с тех пор как я вернулся, я продал больше древесины прямо по телефону, чем до сих пор, всего лишь спрашивая: «Почему?» Вот я и

решил тебе рассказать, если ты до сих пор еще не знаешь, как ты продал мне мой первый полис.

Джим Уолкер — один из самых преуспевающих заготовителей древесины в Филадельфии и очень занятой человек. Я всегда буду ему благодарен за то, что он отвел меня в сторонку и дал понять впервые в жизни всю силу этого короткого слова «почему».

Я просто диву даюсь, что многие бизнесмены боятся его употреблять.

Несколько лет назад я рассказал эту историю на наших курсах, и бизнесмены и торговые агенты из самых разных сфер деятельности из разных концов страны потом говорили мне, как они начали употреблять слово «почему» и как оно им помогло. Давайте возьмем всего один пример. В Тампе, штат Флорида, агент по продаже станков и оборудования зашел как-то вечером на наши занятия и сказал:

— Когда я услышал, как мистер Беттджер рассказывал про «почему» вчера вечером, я подумал, что побоюсь его употребить. Но сегодня утром к нам пришел человек и спросил, сколько стоит один крупный станок. И вот какой состоялся между нами разговор.

Клиент. Для меня это слишком дорого!

Я. Почему вы так думаете?

Клиент. Потому что он никогда не окупится...

Я. Но все же?

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

Я (уверенно): А почему бы и нет? Все, кто купил его, считают станок отличным капиталовложением.

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

Я. Почему?

Словом, на каждое его возражение я неизменно твердил «почему». Ему не оставалось ничего другого, как приводить свои доводы.

Я дал ему высказаться. Говорил он довольно долго, пока не понял, что его аргументы не выдерживают критики, и он купил станок. Это была одна из моих самых быстрых сделок. Но я знаю, что она бы не состоялась, если бы я стал вести с ним обычный тягомотный разговор о продаже.

Послушайте вот что: покойный Милтон С. Герши, который возил тележку со сладостями, а потом заработал миллионы на плитках шоколада, придавал такое большое значение этому «почему», что посвятил ему свою жизнь! Похоже на фантастику, не правда ли?

Что ж, вот как это случилось. Милтон С. Герши трижды терпел крах до того, как ему исполнилось сорок лет. «Почему? — задал он себе вопрос. — Почему так получается, что

другие добиваются успеха, а я терплю неудачи?» Долго размышляя над этим, он свел ответ к одной-единственной причине: «Я иду напролом, не зная всех фактов». И с того самого дня и до самой смерти (в возрасте восьмидесяти восьми лет) вся его жизнь была посвящена философии вопроса «почему?». Если ему кто-нибудь говорил: «Это невозможно сделать, мистер Герши», он спрашивал: «Почему? Почему бы и нет?» И продолжал настойчиво спрашивать «почему?» до тех пор, пока не выводывал всех причин. Потом он обычно говорил: «Теперь кто-то из нас должен дать ответ».

Что ж! Разве это не то же самое, что Дж. Эллиот Холл из Нью-Йорка открыл для себя в коммерции? Он пытался идти напролом, не зная всех фактов. Это часть большого урока, который он мне преподавал.

В следующей главе я воспользовался двумя реальными деловыми беседами, чтобы проиллюстрировать, как слово «почему» в сочетании с другой общепринятой короткой фразой дает поразительные результаты.

12. Как я выявлю скрытые препятствия

Одно время я стал записывать свои беседы, (их скопилось у меня более пяти тысяч), пытаюсь выяснить, почему люди покупали или не покупали. В 62 процентах случаев первоначальное возражение против покупки совершенно не было настоящей причиной. Я обнаружил, что лишь в 38 процентах случаев клиент сообщал мне настоящую причину, по которой не хотел покупать.

Почему так происходит? Почему люди, влиятельные люди, абсолютно честные во всех отношениях, сбивают меня с толку и в ложном свете преподносят факты торговым работникам? Я потратил много времени на то, чтобы разобраться в этом. Покойный Дж. Пьермонт Морган-старший, один из самых изощренных бизнесменов за всю историю, однажды сказал: «У человека обычно две причины, чтобы сделать что-то: та, что звучит привлекательно, и настоящая причина».

Ведя записи в течение нескольких лет, я убедился в истинности этого высказывания. Вот я и начал экспериментировать, чтобы как-нибудь найти способ, с помощью которого мог бы определить, истинна ли причина, которую назвал клиент, или она просто звучит привлекательно. Случайно я наткнулся на простую короткую фразу, которая дала поразительные результаты и стала для меня буквально дороже многих тысяч долларов. Это общепринятая короткая фраза. Потому-то она и хороша. Фраза вот такая: «В дополнение к этому...». Позвольте проиллюстрировать, как я ею пользуюсь.

Несколько лет я пытался заключить договор о страховании производства с одним крупным концерном, изготавливающим ковры, владельцами и управляющими которого были трое мужчин. Двое из них поддерживали эту идею, а третий был против. Он был

стар и глуховат. Каждый раз, когда я обсуждал с ним этот вопрос, слух его резко ухудшался, и он не понимал ни слова из того, что я говорил.

Как-то утром, читая за завтраком газету, я увидел объявление о его внезапной кончине. Естественно, первой мыслью после прочтения объявления у меня было: «Теперь-то я наверняка заключу сделку!»

Через несколько дней я позвонил президенту компании и договорился о встрече. До этого нас связывали прочные деловые отношения. Когда я приехал на завод, и меня пустили к нему в кабинет, я заметил, что вид у него не такой дружелюбный, как всегда.

Я сел. Он смотрел на меня. Я смотрел на него. Наконец он сказал:

— По-моему, вы пришли поговорить об этом страховании производства, не так ли?

Я только широко улыбнулся. Улыбки в ответ не последовало.

— Что ж, — сказал он, — с этим у нас ничего не получится.

— Вам не трудно будет объяснить почему, Боб?

— Потому что, — объяснил он, — мы теряем деньги. Мы в долгах, терпим убытки весь год. Заключение договора о страховании будет стоить нам около восьми-десяти тысяч долларов в год, так ведь?

— Да, — согласился я.

— Что ж, мы решили, — продолжал он, — не тратить больше денег без абсолютной необходимости, пока дела наши не поправятся.

После нескольких мгновений молчания я сказал:

— Боб, в дополнение к этому, нет ли у вас на уме еще чего-нибудь? Нет ли какой-нибудь другой причины, которая мешает вам претворить в жизнь этот план?

Боб (улыбка начинает играть на его губах). Что ж, да, действительно кое-что есть у меня на уме.

Я. Не расскажете ли, что это такое?

Боб. Это касается двух моих мальчиков. Они закончили колледж и сейчас работают здесь. Они работают в цехе в спецовках каждый день с восьми до пяти и им это нравится! Не думаете же вы, что я настолько глуп, чтобы отдать на откуп свою долю в деле в случае моей смерти? С чем останутся мои парни? Их же могут выгнать, так ведь?

Вот оно что. Первое возражение всего лишь звучало привлекательно. Теперь же, когда я узнал истинную причину, у меня появился шанс. Мне удалось доказать ему, что и в данном случае ему было просто необходимо что-то предпринять. Мы выработали план, который включал и его сыновей. План, который полностью обезопасил их положение, независимо от того, кто умрет первым и когда.

Только эта сделка принесла мне 3860 долларов.

Так почему же я задал человеку этот вопрос? Потому что не поверил ему на слово? Совсем не поэтому. Его первое возражение было настолько логичным и естественным, что у меня не было причин не доверять ему. Я в самом деле ему поверил. Но многолетний опыт научил меня, что в одном случае из двух, за этим может скрываться еще что-то. Доказательством служили мои записи. Так что этот вопрос вошел у меня в привычку, как обычная проверка. Не припомню, чтобы кто-нибудь обиделся на меня за этот вопрос.

Что я делаю, когда высказанное возражение оказывается истинным? Позвольте привести пример. Однажды я обедал в Лиге Союза в Филадельфии с двумя своими друзьями — Нилом Макнилом, младшим коммерческим директором химической компании «Сандос» из Филадельфии, и Фрэнком Р. Дэвисом, агентом по недвижимости, тоже из Филадельфии. Нил сказал:

— У нас с Фрэнком есть для тебя настоящий клиент. Дон Линдсей говорил нам вчера о покупке страховки. Он делает кучу денег, и ты должен продать ему страховок на пятьдесят или сто тысяч долларов. Правда, Фрэнк?

Фрэнк Дэвис отозвался о клиенте с большим энтузиазмом. Он посоветовал мне отправиться к нему на следующий же день утром и сказал:

— И не забудь сказать Дону, что тебя прислали мы с Нилом.

На следующее утро в десять часов я вошел на завод мистера Линдсея на углу Авеню Паскаля и 54-й улицы в Филадельфии. Он производил электроприборы. Я доложил секретарше, что мистер Макнил и мистер Дэвис прислали меня увидеться с мистером Линдсеем.

Когда я входил в его кабинет он стоял в углу с выражением лица, напомнившим мне оскал Джека Демпси перед гонгом, возвещающим о начале поединка.

Я ждал, но он ничего не говорил. Так что начал я:

— Мистер Линдсей, Нил Макнил и Фрэнк Дэвис прислали меня увидеться с вами. Они говорили, что вы собираетесь застраховать свою жизнь.

— Что же это за «?!» такое? — вскричал Линдсей голосом, который наверняка услышали на Авеню Паскаля. — Вы уже пятый страховщик, которого они подсылают ко мне за два дня. Это они так шутят?

Да-а! Был ли я удивлен? Я бы рассмеялся, если бы у этого парня не сыпались искры из глаз. Наконец я сказал:

— Что же вы такого сказали Нилу и Фрэнку, что они подумали, будто вы решили застраховать свою жизнь?

— Я им сказал, что никогда в жизни не страховался! Я не верю в страхование жизни! — с раздражением ответил Линдсей.

— Вы преуспевающий бизнесмен, мистер Линдсей, — сказал я, — у вас, должно быть, есть веские причины не страховать свою жизнь. Не трудно вам будет сказать почему?

— Конечно, я скажу вам почему. — Голос его стал гораздо тише. — Денег мне хватает, и если со мной что-нибудь случится, жене и дочерям денег тоже хватит.

Я помолчал, размышляя над сказанным. Потом:

— Мистер Линдсей, в дополнение к этому, нет ли какой-нибудь еще причины, по которой вы никогда не страховали свою жизнь?

Он. Нет, это единственная причина. Разве этого не достаточно?

Я. Можно задать вам личный вопрос?

Он. Задавайте.

Я. Вы кому-нибудь должны деньги?

Он. Я в жизни не занимал ни у кого ни доллара!

Я. А если бы вы заняли значительную сумму денег, вы бы согласились застраховать свою жизнь, чтобы погасить заем после вашей смерти?

Он. Возможно.

Я. А вам не приходило в голову, что если вы скончаетесь сегодня ночью, то автоматически Дядя Сэм потребует выплаты большой закладной за ваше состояние? И прежде чем ваши жена и дочери получат хоть цент, им придется доставать наличные, чтобы расплатиться за закладную?

В тот день мистер Линдсей купил свою первую в жизни страховку.

На следующий день я увиделся с Макнилом и Дэвисом за обедом. Когда я сказал им, что Линдсей застраховался, то более удивленных людей я не встречал. Какое-то время они просто отказывались верить. Но когда поняли что я не шучу, уж и потешались они.

Вопрос: «в дополнение к этому нет ли у вас еще чего-нибудь на уме?» часто требует дополнительного усилия от собеседника, чтобы разоткровенничаться. Позвольте проиллюстрировать это необычным случаем, городе Орландо, штат Флорида, как-то утром ко мне гостиницу пришел молодой агент по продаже с серьезной проблемой. Примерно за два года до этого его компания нью-йоркский химический концерн при загадочных обстоятельствах потерял свой самый крупный счет во Флориде, администрация концерна так и не смогла выяснить, почему это произошло. Испробовано было все, лишь бы восстановить деловые связи. Один из вице-президентов концерна приезжал из Нью-Йорка, но даже ему не удалось ничего добиться.

— Когда год назад я пришел в компанию, — объяснил этот молодой многообещающий торговый агент, — мне внушали, как важен этот бизнес, а потом поручили мне им

занияться. Вот уже год я регулярно связываюсь с руководителями местного концерна и, по моему, это безнадежно.

Я задал ему несколько вопросов о его беседах с ними, в особенности о последних встречах.

— Только этим утром, — сказал он, — я снова был там. Разговаривал с президентом, мистером Джонсом, но результат тот же. Он не желает разговаривать. Он просто сидел со скучным видом. Когда я кончил говорить, наступила долгая пауза.

Я предложил ему снова сходить туда после обеда и сказать мистеру Джонсу, что он только что получил срочное сообщение из главной конторы. Я обсудил с торговым агентом, что именно ему следовало сказать. Потом я заставил его повторить это.

Ближе к вечеру он позвонил мне и был так возбужден, что едва мог говорить. Он сказал:

— Могу я увидеться с вами прямо сейчас? Я получил заказ от мистера Джонса! И по моему, все трудности удалось преодолеть. Наш директор прилетает сегодня вечером из Атланты!

Это казалось невероятным. Кажется, я был так же возбужден, как и он. Я сказал:

— Приходите прямо сейчас и все мне расскажите. И вот что он мне рассказал:

— Все оказалось так просто, что мне все еще не верится. Когда я вошел в кабинет мистера Джонса, вид у него был удивленный.

Агент. Мистер Джонс, как мы виделись сегодня утром, я получил сообщение из головной конторы в Нью-Йорке немедленно увидеться с вами и выяснить некоторые факты, а именно: почему мы потеряли ваш заказ. Наша компания считает, что у вас на то должна быть веская причина; кто-то из нашей организации допустил грубый промах. Не будете ли вы столь любезны рассказать мне об этом, мистер Джонс?

Джонс. Я вам уже говорил. Я решил попробовать с другим концерном. Они меня полностью удовлетворяют, и я не собираюсь менять свое решение.

Агент (помолчав некоторое время). Мистер Джонс, в дополнение к этому, нет ли здесь какой-нибудь иной причины? Нет ли чего-нибудь еще у вас на уме?

Ответа нет.

Агент. Если действительно есть что-то, и вы скажете мне, что это, мы сможем в этом разобраться. Убежден: нам удастся доказать вам безо всяких сомнений, что это было непреднамеренной ошибкой или недосмотром. Вам станет гораздо лучше, когда вы дадите нам шанс исправиться. Разве вы со мной не согласны, мистер Джонс?

Все то же самое. Мистер Джонс сидел и смотрел в окно. Но на этот раз я сидел молча и ждал, что он скажет. Молчание казалось ужасно долгим, но в конце концов он заговорил.

Джонс. Что ж, если хотите знать, ваша компания приостановила очень важную для нас скидку, не уведомив нас. Как только я обнаружил это, я порвал с вами!

Вот какова была истинная причина.

Вот что далее произошло: этот проворный агент не теря времени даром. Он поблагодарил мистера Джонса за информацию, тут же поспешил в телефонную будку и позвонил в контору в Атланте. Там достали бухгалтерские книги, а потом позвонили в нью-йоркскую контору. Сравнение учетной документации показало, что у мистера Джонса были все основания полагать, что скидка для него была прекращена, хотя на самом деле ничего подобного не было. Торговому агенту дали наказ немедленно явиться в кабинет Джонса. К тому времени, когда он туда пришел, Джонса уже убедили по телефону в истинном положении дел. Директор из Атланты взял на себя всю вину за то, что не известил вовремя мистера Джонса о новом способе фактурирования на основании чистой прибыли.

Я довольно долго сомневался, прежде чем решиться обнародовать эту маленькую формулу. Я боялся, что она будет воспринята как обман или хитрость. Я не верю в хитрости. И фокусы показывать не умею. Да они и не работают. Я уже пробовал. И я рад, что фокусы не удавались, потому что в конечном счете все хитрости приведут к проигрышу в любом деле. Ничто не заменит абсолютную честность, во-первых, в-последних и всегда!

ВКРАТЦЕ

Запомните мудрые слова Дж. Пьерпонта Моргана: «У человека есть две причины, чтобы что-то сделать: та, что привлекательно звучит, и настоящая причина».

Самая хорошая формула, как я обнаружил, истинной причины строится на двух коротких вопросах: «Почему?» и «В дополнение к этому..?»

13. Забытое искусство — магия торговли

Несколько лет назад я совершал лекционное турне от побережья до побережья вместе с Дейлом Карнеги. Мы выступали перед аудиториями в несколько сот человек пять вечеров в неделю. Люди из разных сфер деятельности: стенографисты, учителя, администраторы, домостроители, адвокаты, агенты по продаже хотели совершенствоваться и развивать свои способности, общаться и вступать в деловые отношения с другими.

Никогда прежде ничего подобного я не совершал, и это оказалось самым захватывающим приключением в моей жизни. Когда я вернулся домой, я мечтал о двух вещах: вновь заняться коммерцией и, конечно же, рассказать всем о своих незабываемых впечатлениях.

Первым, кому я нанес визит, был президент оптово-розничной молочнотоварной компании в Филадельфии. Нас связывали плодотворные деловые отношения. Он, казалось, был искренне рад меня видеть. Когда я сел напротив него за стол, он предложил мне сигарету и сказал:

— Фрэнк, расскажите подробно о вашей поездке.

— Хорошо, Джим, — ответил я, — но сначала хотелось бы услышать все о вас. Чем вы занимаетесь? Как Мери? И как ваши дела?

Я с удовольствием слушал его рассказ о делах семье и даже о том, как они с женой ходили вчера играть в покер. Они играли в «Красного пса». Я никогда раньше не слышал об этой игре, и мне было чрезвычайно интересно. В это время я бы и сам с большой охотой рассказал ему о своем лекционном турне, похвастался бы своими достижениями. Но я смеялся вместе с ним, а он объяснял, как надо играть в эту игру и сколько удовольствия можно от этого получить.

Он, казалось, прекрасно провел со мной время, но когда я стал собираться, сказал:

— Фрэнк, мы собирались застраховать директора нашего завода. Сколько будет стоить страхование его жизни на 25 000 долларов?

У меня так и не появилось возможности рассказать о себе, но я уходил с прекрасным заказом, который мог бы достаться и другому агенту, но ему для этого потребовалось бы говорить без умолку.

Это стало мне еще одним уроком, который я выучил наизусть: важно быть хорошим слушателем, показывая собеседнику, что ты искренне интересуешься тем, что тебе рассказывают, и слушаешь его с большим вниманием и признательностью, чего он так страстно желает и жаждет, но так редко получает!

Постарайтесь смотреть прямо в глаза собеседнику с нескрываемым и всепоглощающим интересом (даже если это ваша жена) и посмотрите, какое магическое воздействие это окажет как на вас самого, так и на человека, который говорит.

Ничего нового в этом нет. 2000 лет назад Цицерон сказал: «Молчание — это искусство, но это еще и красноречие».

Но искусство слушать стало забываться. Хорошие слушатели встречаются редко.

Крупная организация, действующая по всей стране, недавно выпустила следующее наставление для всех своих торговых агентов:

«Когда вы в следующий раз пойдете в кино, обратите внимание на то, как актеры слушают, когда говорят другие персонажи. Чтобы быть великим актером, необходимо быть искусным слушателем точно так же, как и прекрасным оратором. Слова говорящего отражаются на лице слушающего, как в зеркале. Он может свести на нет все усилия

говорящего качеством своего слушания. Известный кинорежиссер говаривал, что многие актеры не становятся звездами только потому, что не научились искусству творческого слушания».

Разве искусство слушать имеет отношение только к торговым агентам и актерам? Разве оно не имеет огромного значения для всех нас, независимо от того, чем мы занимаемся? Вы когда-нибудь замечали при разговоре с кем-либо, что то, о чем вы говорите, не производит впечатления? Я много раз убеждался, что люди хорошо меня слышали, но совершенно не слушали. Результат моего говорения был нулевым, абсолютным нулем в отношении их. Поэтому и сказал себе: «В следующий раз, когда будешь с кем-нибудь разговаривать и произойдет то же самое, остановись! Останавливайся прямо на середине предложения!» Иногда я останавливаюсь прямо на середине слова.

Я заметил, что люди принимают это за вежливость. Никогда не обижаются. В девяти случаях из десяти у них на уме есть то, чем бы они хотели поделиться. А если это так, то они никакого внимания не обращают на то, что вы им говорите, пока сами не выскажутся.

Например, один из наших агентов по продаже (назовем его Эл) взял меня с собой на встречу с покойным Фрэнсисом О'Нилом, крупным переработчиком и изготовителем бумаги. Мистер О'Нил начинал агентом по продаже бумаги, затем открыл собственное дело и тяжелым непрерывным трудом создал одно из самых передовых бумагоперерабатывающих производств в стране: Компанию производителей бумаги из Филадельфии. Он был одним из самых уважаемых людей в бумажной промышленности. У него также была репутация немногословного человека.

После обычного знакомства мистер О'Нил пригласил нас сесть. Я начал разговор о налогах применительно к его собственности и бизнесу, но он так и не взглянул на меня. Я не мог увидеть его лица. Я видел только его макушку, а он уставился в стол. Невозможно было понять, слушает он меня или нет. Примерно через три минуты я остановился прямо на середине предложения. Последовало неловкое молчание. Я поудобнее уселся в кресле и стал ждать.

Эл смог выдержать около минуты. Он нервно заерзал в кресле, боясь, что нервы у меня не выдержали в присутствии этого важного человека. Ему надо было спасти положение. В общем, он начал говорить. Если бы я мог дотянуться до него ногой, я бы двинул ему по голени! Внимательно следя за ним, пока он не взглянул в мою сторону, я покачал головой, чтобы он замолчал. К счастью, Эл понял сигнал и тут же замолчал.

Последовала еще более неловкая тишина в целую минуту. (Она казалась еще дольше.) В конце концов, слегка приподняв голову, бумажный магнат оторвал взгляд от стола. Он

заметил, что я был совершенно расслаблен и, по всей видимости, ждал, что он что-нибудь скажет.

Мы посмотрели друг на друга в ожидании. (Эл потом говорил, что ничего подобного никогда не видел. Он не мог понять, что происходит). Наконец мистер О'Нил нарушил молчание. Я заметил, что если ждать достаточно долго, собеседник обязательно нарушит молчание. Его знали как немногословного человека, но вот он говорил безостановочно уже полчаса. Пока ему было что сказать, я подбадривал его к продолжению.

Когда он закончил, я сказал:

— Мистер О'Нил, вы сообщили мне очень важную информацию. Я вижу, что вы обдумали этот вопрос гораздо тщательнее, чем большинство бизнесменов. Вы преуспевающий человек, и я не собираюсь быть эгоистом. Вряд ли я смогу за несколько минут решить ваши проблемы, на которые у вас ушло два года. Мне потребуется некоторое время, чтобы разобраться в этом. Полагаю, что я вернусь к вам с некоторыми полезными соображениями.

То, что в самом начале казалось крайне неудовлетворительной беседой, завершилось весьма успешно. Почему? Да потому, что я заставил этого человека рассказать о своих проблемах. Пока я слушал, я получил ценные ключи к его нуждам. Несколько тактичных вопросов помогли мне получить ключ к положению его дел в целом и к тому, чего он хотел добиться. Затем это переросло в прочные деловые отношения.

Мы все лишь выиграем, если будем произносить такую молитву каждое утро: «О, Боже, помоги мне держать язык за зубами, пока я не буду знать, о чем говорить... Аминь».

Много раз я мог бы надавать себе по зубам за непрерывную болтовню, когда я видел, что собеседник меня явно не слушает, но мозг мой настолько заикливался на том, что я хотел сказать, что слишком много времени уходило на осознание того, что на меня не обращают внимания.

Часто в голове человека проходит целый парад мыслей, и, пока мы не дадим ему возможности выговориться, мы так и не узнаем, о чем же он думает.

Опыт научил меня, что надо следовать надежному правилу: прежде всего дать собеседнику возможность вести разговор на равных. В этом случае, когда я говорю, у меня больше уверенности, что передо мной внимательный слушатель. Никому из нас не нравится, когда кто-то красноречивей, остроумней нас, когда нас прерывает, недослушав до конца, какой-нибудь краснобай, который знает наперед, что мы хотим сказать. Вам знакомы подобные типы: рот его широко раскрывается задолго до того, как включатся мозги, и он начинает объяснять вам, где и почему вы допустили ошибку, и исправлять вас

еще до того, как вы сами во всем разберетесь. К этому времени вы уже готовы его самого немного поправить правым и левым апперкотами в челюсть!

Даже если он действительно прав, вы никогда этого не признаете, а если он торговый агент, то вы скорее прибегнете ко лжи, чтобы только избавиться от этого нахала, а потом сделаете двухкилометровый крюк, чтобы купить ту же самую вещь, даже если придется заплатить дороже.

В молодости Бенджамин Франклин был очень самоуверенным человеком и старался говорить больше всех, сообщая людям про их ошибки, пока они не стали переходить на другую сторону улицы, чтобы только его не встретить. Один его приятель, квакер, поведал ему об этой скверной черте его характера и убедил Бена на примерах в его неправоте. Полвека спустя, когда ему было семьдесят девять лет, Франклин написал следующие слова в своей известной «Автобиографии»:

«Учитывая, что при разговоре знания приобретаются скорее с помощью ушей, а не языка, я поставил молчание на второе место среди добродетелей, которые я решил развивать в себе».

А как насчет вас? Ловили ли вы себя когда-нибудь на мысли, что непременно хотите высказать свое мнение, вместо того чтобы внимательно послушать чужое? Я заметил, что, когда я невнимательно слушал человека, я путался в собственных фактах, терял нить разговора и часто приходил к неверным выводам!

Да, совершенно верно, иногда людям так льстит наше безраздельное внимание и желание их слушать, что они перебарщивают и устраивают нам настоящий «экзамен». Например, один из наших торговых агентов договорился взять меня на встречу с Джорджем Дж. Де-Армондом, известным оптовым торговцем драпировками и шкафами, по адресу: Филберт Стрит 925, Филадельфия. Встреча была назначена на 11 часов утра. Спустя шесть часов Джон и я выбрались из кабинета этого купца и бросились в кафе, чтобы проветрить наши раскалывающиеся головы. Нетрудно было заметить, что Джон был разочарован моими торговыми переговорами. Было бы преувеличением сказать, что они длились пять минут.

Вторая встреча, уж мы об этом позаботились, была назначена после обеда. Эта «конференция» началась в два и, если бы шофер нашего клиента не пришел нам на помощь в 6 часов вечера, мы так бы там и сидели!

Позднее мы подсчитали, что торговые переговоры, как таковые, заняли всего полчаса, а остальные девять часов мы слушали захватывающую историю деловой жизни этого старика. Она действительно была захватывающей и поучительной, когда он рассказывал, как начинал с нуля, скопил капитал, пережил депрессию, получил нервное расстройство в

пятьдесят лет, образовал партнерство, а его партнер оказался нечист на руку, и как в конце концов он заложил основание для одного из самых прекрасных предприятий оптовой торговли на востоке страны. Похоже, прошли долгие годы, прежде чем кто-либо изъявил желание выслушать историю жизни этого человека до конца. Он просто изголодался по слушателям. Он был крайне возбужден, и временами у него в глазах появлялись слезы.

Очевидно, большинство людей работали в его присутствии языками, а не ушами. Мы всего лишь повернули этот процесс вспять и были щедро вознаграждены. Мы застраховали его пятидесятилетнего сына, Дж. Кейсера Де-Армонда, от провалов в бизнесе на 100 000 долларов.

Доктор Джозеф Форт Ньютон, известный проповедник, писатель и ведущий колонки в газете, рассказывал мне:

— Торговым агентам необходимо слушать так же, как и проповедникам. Одна из моих главных обязанностей — это выслушивать рассказы о людских судьбах.

— Не так давно, — сказал доктор Ньютон, — за моим столом сидела женщина и быстро-быстро говорила. Она была почти совершенно глуха и едва могла слышать то, что я ей говорил. Рассказ ее был горьким и душераздирающим, и рассказывала она его в мельчайших подробностях.

Едва ли я слышал более печальную историю, чем та, которую она поведала мне. «Вы так помогли мне, — сказала она в конце. — Мне просто надо было кому-то рассказать, и вы были так добры, выслушав меня и посочувствовав». Хотя я едва ли проронил хоть слово, — сказал доктор Ньютон. — И сомневаюсь, слышала ли она то, что я ей сказал. Во всяком случае, я разделил с ней ее одиночество и горе, и это принесло облегчение. Уходя, она сладко-сладко улыбнулась.

Дороти Дикс, одна из самых популярных обозревателей в мире, была права, когда писала: «Кратчайший путь к популярности — это всех выслушивать, вместо того, чтобы всем заговаривать зубы. Ничто так не интересует человека, как то, что он сгорает от нетерпения поведать вам про себя. И все, что вам требуется, чтобы заработать репутацию изумительного собеседника, это сказать: „Как здорово! Расскажите еще что-нибудь“.»

Меня больше не волнует, как стать блестящим собеседником. Я просто стараюсь быть внимательным слушателем. Я заметил, что люди, которые так поступают, обычно желанные гости везде, куда бы они ни пошли.

Краткое содержание второй части

КАРМАННЫЕ ПАМЯТКИ

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?» Помните, что Милтон С. Герши, который трижды терпел крах, прежде чем ему исполнилось сорок лет, считал это слово настолько важным, что посвятил ему всю свою жизнь.

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». В этом случае из двух что-то еще имеет место. Задайте два этих коротких вопроса: «Почему?» и «В дополнение к этому...?» Попробуйте позадавать 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, и которые мы так редко получаем. Это один из самых важных принципов формулы успеха в коммерции. Да, это — магия торговли!

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

ШЕСТЬ СПОСОБОВ ЗАВОЕВАТЬ И СОХРАНИТЬ ДОВЕРИЕ ОКРУЖАЮЩИХ

14. Самый важный урок, преподанный мне при завоевании доверия

Когда я только начинал заниматься коммерцией, мне повезло, и я попал под руководство Карла Коллингса, который в течение сорока лет считался одним из лучших торговых агентов своей компании.

Ценнейшим его качеством была замечательная способность внушать доверие окружающим. Как только он начинал говорить, вы чувствовали: «Вот человек, которому можно доверять, он знает свое дело. Это надежный человек». Я заметил это во время нашей первой встречи. И однажды я узнал почему.

Один потенциальный клиент попросил меня прийти после первого числа. Может быть, он заключит договор. Но я боялся приходить к нему. Вообще, к тому времени я был

настолько обескуражен, что каждый день думал о том, чтобы все бросить. Ну я и попросил мистера Коллингса сходить со мной к этому человеку. Он взглянул на мою угрюмую физиономию и сказал:

— Конечно, пошли.

Да, он заключил сделку с поразительной легкостью. Ну и волновался же я! Я подсчитал в уме свои комиссионные. Они составили 259 долларов, а я увивал от этой работы! Но через несколько дней пришли плохие новости. Из-за физического недостатка клиента контракт был пересмотрен.

— А зачем нам говорить ему, что договор нестандартный? — умолял я. Ведь он этого не узнает, если вы ему не скажете, так ведь?

— Нет, не узнает, но я-то знаю. И ты знаешь, — спокойно ответил мистер Коллингс. Мистер Коллингс начал разговор так:

— Я мог бы сказать вам, что этот полис стандартный, и вы бы никогда не узнали, в чем разница, но он нестандартный.

Потом он показал клиенту, в чем разница.

— Однако, — продолжал Коллингс, глядя клиенту прямо в глаза, — я уверен, что этот контракт предоставляет вам необходимую защиту. Хотелось бы, чтоб вы с ним внимательно ознакомились.

Без малейшего колебания клиент сказал: «Я согласен», и тут же выписал чек на оплату за весь год. Наблюдая за Карлом Коллингсом во время беседы, я понял, почему ему верили люди, почему они с такой готовностью проникались к нему доверием. Он заслуживал доверия! Оно светилось в его глазах.

«Нет, но я-то знаю» — эта фраза оказалась ключом к истинному характеру Карла. Всю глубину этих простых слов я никогда не смогу забыть. Величайшим источником силы для меня, несмотря на все превратности судьбы, была вера в мудрость этой философии: не то, что поверит ли в это посторонний, а то, что веришь ли ты в это сам?

Одно время я носил в кармане следующую газетную вырезку, пока она не стала частичкой меня самого:

«Мудрейший и лучший продавец — это тот, кто режет правду в глаза, занимаясь своим делом. Он смотрит своему 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 или 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».

Джордж Мэттью Адамс

Я не являюсь официальным страховщиком жизни, но я пытаюсь следовать их кодексу. Любой торговый агент только выиграет 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».

Чтобы завоевать и сохранить доверие окружающих, правило первое гласит: **заслужите доверие.**

15. Ценный урок по внушению доверия, преподанный мне одним великим врачом

Я приехал в Даллас, штат Техас, в один субботний вечер несколько лет назад со стрептококковой инфекцией в горле. Я не мог говорить. А у меня были запланированы лекции на пять вечеров, начиная с понедельника. Пригласили врача. Он провел лечение, но на следующее утро состояние мое ухудшилось. Казалось, что выступить с лекциями невозможно.

Тогда я обратился к доктору О. И. Марчману, Медикал Артс Билдинг 814 в Далласе. Он пришел и совершил то, что, по словам первого врача, сделать было невозможно. Я мог выходить на сцену и выступать со всеми лекциями!

Однажды утром во время процедур доктор Марчман спросил, где я живу. Когда я сказал ему, что в Филадельфии, глаза его загорелись.

— Неужели? Вы приехали из медицинской столицы мира, — сказал он. Каждое лето я полтора месяца провожу в вашем родном городе, слушая лекции и посещая клиники.

Ну и удивлен же я был! Передо мной был человек, обладавший обширнейшей практикой на Юго-Западе, но, несмотря на свои шестьдесят шесть лет, продолжавший интересоваться последними достижениями в своей области настолько, что полтора месяца от своего отпуска тратил на посещение лекций и клиник. Разве удивительно, что такой человек считался выдающимся специалистом по болезням уха, горла и носа в Далласе, штат Техас?

Фрэнк Тейлор, агент по снабжению из фирмы «Дженерал Моторс», много лет назад сказал:

— Мне нравится иметь дело с человеком, который интересуется своим делом, который может четко сказать, что у него есть, что может пригодиться мне, и работает не тратя попусту ни моего, ни своего времени. Мне нравится человек с полезными идеями,

человек, который может показать, как достать больше товаров или товаров лучшего качества за те же деньги. Он помогает мне выполнять мою работу так, чтобы были довольны мои наниматели. Я стараюсь подбодрить любого торгового агента, который абсолютно честен в отношении к своему товару и который видит как его недостатки, так и преимущества. У меня никогда не возникает недоразумений с таким человеком.

В те дни, когда я боролся за свое существование, в нашей конторе в Филадельфии работало шестнадцать агентов по продаже. Двое из них давали примерно 70 процентов всех заказов. Я заметил, что у этих двоих постоянно консультировались остальные агенты. Я, видимо, пользовался их щедростью более, чем кто-либо другой. Наконец до меня дошло главное: эти лидеры были лучше всех информированы. Как-то я спросил одного из них, откуда он берет всю эту информацию. Он ответил:

— Я подписался на все виды услуг по правовым вопросам, торговым идеям и так далее, а также читаю лучшие газеты и журналы.

— Когда же вы находите время читать и интересоваться всем этим? — спросил я.

— Нахожу вот! — ответил он.

Я почувствовал себя виноватым. Я думал: «Если он находит время, я тоже смогу. Его время в десять раз дороже моего». Так что я подписался на одно из изданий, которые он мне рекомендовал, и стал платить ежемесячно. Вскоре после этого я заключил прекрасную сделку, которой мне никогда бы не видать, не вступи я на новый путь. Естественно, я почувствовал прилив энтузиазма и рассказал об этом остальным в конторе. Одного из них я стал уговаривать тоже заняться этим. Но он сказал:

— Сейчас я не могу себе этого позволить.

На следующий день, когда я переходил перекресток на Бродвее, меня чуть не сбила красивая мощная автомашина. Когда я поднял голову, то узнал владельца. Это был тот самый человек, который за день до этого говорил, что не может себе позволить подписку за 48 долларов. Позже этот человек не мог себе позволить даже машины!

Я изъездил всю страну, посещая торговые совещания. На этих встречах я всегда замечал, что лидерами были те, кто знал свое дело.

Билли Роуз в своей колонке «Разгибая подковы» писал не так давно: «Мы живем в век специалистов. Обаяние, и хорошие манеры стоят не больше 30 долларов в неделю. После этого зарплата находится в прямой зависимости от количества специальных ноу-хау (навыков) в голове человека».

Как долго мы должны заниматься и учиться? Что ж, доктор Марчман из Далласа, штат Техас, учился в шестьдесят шесть и не думал, что когда-нибудь надо бросать. Генри Форд говорил: «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».

Так что, если вы хотите обрести уверенность в себе, а также завоевать и сохранить доверие окружающих, обязательным правилом для этого будет: **знать свое дело и поддерживать знание своего дела.**

16. Самый быстрый способ внушить доверие

Самый быстрый способ внушить доверие окружающим, как я выяснил, это... впрочем, позвольте проиллюстрировать его реальной беседой. Место действия: кабинет покойного А. Конрада Джонса, управляющего финансами компании «Ай-Пи Томас» из Камдена, штат Нью-Джерси, крупного производителя удобрений. Мистер Джонс меня не знал, и я очень быстро выяснил, что он практически ничего не знал о моей компании.

Давайте послушаем, что произошло во время беседы.

Я. Мистер Джонс, в каких компаниях вы застрахованы?

Джонс. «Нью-Йорк Лайф», «Метрополитен» и «Провидент».

Я. Что ж, вы выбрали лучших!

Джонс (явно польщенный). Вы так полагаете?

Я. Во всем мире лучше не найти!

Затем я стал рассказывать ему о его компаниях такие факты, которые определенно свидетельствовали об их отменной репутации. Например, я сказал ему, что «Метрополитен» была крупнейшей корпорацией в мире; поразительная организация, застраховавшая в отдельных городках каждого мужчину, женщину и ребенка.

Было ли ему скучно? Ни в коем случае! Он с интересом слушал, как я рассказывал ему о его компаниях такое, чего он, видимо, никогда и не слышал раньше. Было видно, что он гордится тем, что проявил такую отличную рассудительность, вложив деньги в эти великие компании.

Разве эта честная похвала моим конкурентам повредила мне? Что ж, давайте посмотрим, что было дальше. Свои краткие, но благоприятные отзывы я заключил следующим:

— Как вы знаете, мистер Джонс, у нас есть три великих компании здесь в Филадельфии: «Провидент», «Фиделити» и «Пенн Мьючуал». Они считаются одними из крупнейших компаний страны.

Казалось, он был поражен моим знанием конкурентов и моим стремлением к их восхвалению. Когда же я поставил свою компанию в один ряд с другими, с которыми он уже был знаком, он был хорошо подготовлен к тому, чтобы воспринять мои слова как правду.

И вот что произошло: я застраховал А. Конрада Джонса лично, а через несколько месяцев его фирма выкупила у меня договоры о страховании жизни четырех его главных директоров. Когда президент Генри Р. Липпинкотт спросил меня о «Фиделити», компании, с которой они заключили все эти договоры о страховании, мистер Джонс вступил в разговор и почти дословно повторил то, что я говорил ему несколько месяцев назад о «трех великих компаниях Филадельфии».

Нет, одним восхвалением своих конкурентов сделки эти не совершить, но начать с этого можно; стартовать первым, как в беге; попасть в первый «дом», как в бейсболе; а потом уже занять такую позицию, из которой можно подавать при полных «домах»! Кроме того, удача была на моей стороне, и я действовал, как самонаводящийся снаряд.

Четверть века восхвалений конкурентов показала мне, что это очень удачный и выгодный способ ведения дел. Всю нашу жизнь, ежедневно контактируя с людьми в быту и на работе, разве мы не стараемся завоевать доверие окружающих? Я обнаружил, что одним из самых быстрых способов завоевать и сохранить доверие окружающих является правило, высказанное одним из величайших дипломатов мира Бенджамином Франклином:

«Я не скажу ничего плохого ни об одном человеке, но я говорю все хорошее, что знаю о каждом».

Третье правило таково: **восхваляйте своих конкурентов.**

17. За это вас могут выгнать

Я имел честь быть приглашенным на последнюю встречу с Артуром К. Эмленом, президентом фирмы «Гаррисон, Мертц и Эмлен», известным авторитетом по планировке и инженерному оборудованию парков, по адресу: Грин-стрит, 5220, Джермантаун, Филадельфия. Дело касалось ряда серьезных договоров, и у меня были конкуренты. Мистер Эмлен вызвал остальных четырех членов фирмы к себе в кабинет. Когда мы все расселись, я почувствовал, что, скорее всего, получу отказ. И оказался прав.

Вот запись беседы:

Эмлен. Мистер Беттджер, у меня для вас неприятные новости. Мы очень внимательно рассмотрели этот вопрос и решили отдать это дело другому агенту.

Я. Вам не трудно будет сказать почему?

Эмлен. Что ж, он представил нам такое же предложение, как и ваше, но его цена гораздо ниже.

Я. Можно мне посмотреть расчеты?

Эмлен. Вряд ли это будет честно в отношении другого агента, не так ли?

Я. А он видел мое предложение?

Эмлен. Гм... м, да, но лишь потому, что мы непременно хотели, чтобы он дал нам данные по такому же плану.

Я. Почему бы вам не предоставить мне ту же привилегию, что и ему? Вы ничем не рискуете.

Эмлен (оглядываясь на своих партнеров). А вы что думаете?

Мертц. О'кей. Мы же ничего не теряем.

(Эмлен вручил мне предложение. Как только я увидел его, то понял, что что-то не так. Это было не просто преувеличением. Это было искажением фактов!)

Я. Могу я воспользоваться вашим телефоном?

Эмлен (слегка удивленно). Пожалуйста.

Я. Не могли бы вы послушать мой разговор по другому аппарату, мистер Эмлен?

Эмлен. Конечно.

Вскоре нас соединили с местным директором компании, данные которой были представлены другим агентом.

Я. Привет, Джил! Это Фрэнк Беттджер. Хотел бы узнать кое-какие ваши расценки. Справочник по расценкам у вас под рукой?

Джил. Да, Фрэнк. Говорите.

Я. Посмотрите «Модифицированное страхование жизни», возраст — 46 лет. Какая расценка?

Джил дал мне расценку, которая точно совпала с данными предложения у меня в руке. 46 лет — возраст мистера Эмлена.

Я. Так, Джил, не дадите ли шкалу дивидендов за первые 20 лет?

Джил. Не могу, Фрэнк, мы можем дать расценки только по двум дивидендам.

Я. Почему?

Джил. Ну, это-новый контракт, и компания еще не знает, как пойдет дело.

Я. А вы могли бы рассчитать это?

Джил. Нет, Фрэнк, мы не можем точно предсказать будущие условия. Поэтому законодательство не позволяет рассчитывать будущие дивиденды.

Проект договора о страховании, который я держал в руках, давал очень либеральные расценки по дивидендам на двадцать лет.

Я. Спасибо, Джил. Надеюсь, вскоре у меня будет к вам дело поважнее.

Мистер Эмлен слышал весь разговор. Когда мы повесили трубки, наступила короткая пауза. А я спокойно сел и стал смотреть на него. Подняв глаза, он взглянул на меня, потом на партнеров и сказал:

— Что ж, вот так!

Сделка стала моей без единого дополнительного вопроса. Уверен, что она досталась бы моему конкуренту, если бы он сказал только правду! Он не только потерял эту сделку, но потерял какой бы то ни было шанс снова иметь дело с этими людьми. В дополнение к этому он потерял уважение к самому себе. Откуда я это знаю? Да потому, что несколько лет назад я остался в проигрыше при точно таких же обстоятельствах. Только тогда не прав был я. Я конкурировал со своим другом. Если бы я только представил одни факты, я наверняка получил бы заказ или, по крайней мере, половину его, потому что президент фирмы, с которой я пытался заключить договор, хотел поручить это дело мне. В то время это имело для меня огромное значение. Искушение было очень велико, и я преувеличил возможности того, что продавал. В действительности это было искажением фактов. Ну и у кого-то это вызвало подозрение, и меня проверили через мою компанию. Я проиграл эту сделку; я потерял доверие и уважение моего хорошего друга; я потерял уважение моего конкурента; но хуже всего: я перестал уважать самого себя.

Я очень сильно переживал. Эта ошибка так взволновала меня, что я думал про нее всю ночь. Прошли годы, прежде чем я оправился от этого унижения. Но я рад, что проиграл, так как это научило меня философии Карла Коллинга: «Да, но ты-то знаешь». В итоге она оказалась надежнее всего. И тогда я решил: **никогда в жизни не выдавать желаемое за действительное, цена слишком высока!**

18. Я считаю это безошибочным способом внушить доверие человеку

Мне рассказывали, что, вероятно, самым важным для адвоката на суде при защите является представление суду свидетелей невиновности. Естественно, судья и присяжные полагают, что адвокат с пристрастием высказывает свои взгляды, поэтому они, скорее всего, могут не принять во внимание кое-что из того, что он им говорит. Но надежные показания, полученные от надежного свидетеля, оказывают мощное воздействие на суд при завоевании доверия адвокатом, когда он строит свою защиту.

Давайте посмотрим как свидетели могут помочь в коммерции.

Долгие годы при доставке каждого контракта, проданного мною, покупатель расписывался на «расписке в получении», отпечатанной нашей компанией. Фотокопии этих расписок я наклеивал на листы отрывного блокнота. Я обнаружил, что они оказывают мощное влияние на внушение доверия ко мне среди незнакомых людей. Когда дело идет к «финишу», я обычно говорю что-нибудь вроде следующего: «Мистер Аллен, естественно, я пристрастен. Я говорю об этом договоре только хорошее, поэтому хочу, чтобы вы поговорили с кем-нибудь, кто не заинтересован в его заключении. Можно на минутку воспользоваться вашим телефоном?» Потом я звоню одному из своих «свидетелей» по телефону, предпочтительно тому, чье имя потенциальный клиент мог

увидеть, просматривая подписи на «расписках в получении». Чаще всего это приятель или знакомый. Иногда я звоню по междугородке. Междугородные разговоры я считаю самыми эффективными. (Но запомните! Я звоню по телефону клиента в другой город. Но я тут же спрашиваю телефонистку о стоимости разговора и всегда тут же плачу за него).

Когда я впервые это попробовал, я боялся, что клиент меня остановит, но никто ни разу этого не сделал. На самом деле им нравилось разговаривать с моим «свидетелем». Если это старый знакомый, то разговор часто переходил на темы, весьма отдаленные от цели звонка.

Я наткнулся на эту идею совершенно случайно, но нашел ее превосходным способом привлекать свидетелей на свою сторону. Я никогда не добивался успеха в борьбе с возражениями с помощью остроумных шуток. Они хорошо смотрятся в учебниках, но, когда я пробовал применить их, они приводили только к спору. В сто раз более эффективным я считаю прямое показание одного из моих «свидетелей», а до них так же близко, как и до телефона.

Как относятся к этому мои свидетели? Они всегда готовы дать совет. Когда я захожу к ним в гости, чтобы выразить признательность, я нахожу, что убиваю сразу двух зайцев: пытаюсь помочь мне заполучить нового клиента, они проникаются еще большим энтузиазмом в отношении того, что я им продал.

Много лет назад один мой хороший знакомый искал нефтяную печь для дома. Он получил письма и каталоги от различных компаний. В одном из писем было написано примерно следующее: «Вот список ваших соседей, которые топят свои дома нашими печами. Почему бы вам не встать и не позвонить мистеру Джонсу, вашему соседу, и не спросить у него, нравится ли ему наша нефтяная печь?»

Мой друг действительно поднял трубку и поговорил с одним из соседей из списка. И он действительно купил эту печь. Хотя это случилось восемнадцать лет назад, недавно мой друг сказал:

— Я на всю жизнь запомнил слова из этого письма.

Спустя несколько недель после моих лекций в городе Талса, штат Оклахома, мне написал агент по продаже и сообщил, как он начал применять эту идею и получил сенсационные результаты.

Вот отрывок из этого письма:

«Мистер Харрис, — сказал я, обращаясь к своему собеседнику, — в Оклахома-Сити есть магазин примерно такой же, как и ваш, который заполучил более сорока новых покупателей в прошлом месяце, потому что начал торговать каким-то товаром, разрекламированным на всю страну. Если бы вам представилась возможность поговорить

с владельцем этого магазина, вы бы не хотели задать ему несколько вопросов по этому поводу?

— Да!

— Можно воспользоваться вашим телефоном на минутку?

— Конечно, звоните.

Я тут же позвонил владельцу этого магазина, а затем дал возможность двум торговцам поговорить. Я нахожу это не только прекрасным подходом, но и одной из лучших идей в торговле, с которыми мне приходилось сталкиваться».

Позвольте мне поделиться с вами еще одним впечатлением, о котором рассказал мне Дейл Карнеги. Пусть Дейл сам расскажет:

«Мне захотелось узнать, где в Канаде я смогу найти новую базу отдыха, где бы я смог положиться на качество еды, постели, рыбалки и охоты. В общем, я написал в отдел по развлечениям в Нью-Брансуике. Вскоре я получил ответы из тридцати или сорока баз отдыха, всевозможную литературу по этой тематике, которая совершенно сбила меня с толку. Но один человек в присланном мне письме задал вопрос: „Почему бы Вам не позвонить людям в Нью-Йорке, которые совсем недавно побывали на нашей базе, и не спросить у них?“

Я узнал имя одного человека в списке и позвонил ему. Он рассыпался в панегириках, рассказывая, какая это замечательная база... Вот человек, которого я знал, которому можно было верить и который мог рассказать мне то, что я хотел знать. Свидетельство очевидца. Я мог получить конфиденциальную информацию. Никто другой свидетелей не представил. Безусловно, у всех остальных баз они тоже были, но никто не позаботился воспользоваться тем, что внушило бы мне доверие быстрее всего».

Так что безошибочный способ быстро внушить доверие человеку — это: **представить ваших свидетелей защиты.**

19. Как выглядеть наилучшим образом

Эту идею мне подали тридцать лет назад, и с тех пор я всегда ею пользуюсь. Один из самых преуспевающих людей в нашей организации сказал мне: «Хочешь, скажу кое-что? Каждый раз, когда я тебя вижу, обязательно смеюсь. Ты почти всегда одет, как урод!» Да, выслушивать такое было нелегко, но этот старикан был одним из «твердых орешков». Я знал о его искренности, поэтому слушал.

Потом он сказал обо мне все — и хорошо.

— Ты отпустил такие длинные волосы, что похож на старомодного футболиста. Почему ты не пострижешься как бизнесмен? Подравнивай прическу каждую неделю, чтобы она всегда оставалась одинаковой. Ты не знаешь как завязывать галстук. Иди

возьми уроки у хорошего галантерейщика. Цветовое сочетание твоего гардероба просто смешно! Почему бы тебе не положиться на специалиста? Он научил бы тебя одеваться.

— Я не могу себе позволить ничего подобного, — запротестовал я.

— Что ты имеешь в виду, говоря «не могу себе позволить ничего подобного»? — парировал он. — Тебе это и цента стоить не будет. Да ты на этом деньги сэкономишь. Теперь слушай меня. Найди хорошего галантерейщика. Если никого не знаешь, тогда иди к Джо Скотту из фирмы «Скотт и Хансикер». Скажи, что я прислал. Скажи ему честно, что у тебя не хватает денег на одежду, но ты хочешь хорошо одеваться. Скажи, что если он посоветует тебе и научит тебя, то все деньги, которые у тебя есть, ты потратишь прямо у него в магазине. Ему это понравится. Он тобой заинтересуется лично и покажет, что ты должен носить. Он сэкономит тебе деньги и время. И ты заработаешь больше денег, потому что люди будут больше доверять тебе.

Подобная идея никогда раньше не приходила мне в голову. Это был самый хороший совет, который я когда-либо слышал о том, как надо одеваться. Я до сих пор рад, что выслушал его тогда.

Я вверил себя в руки хорошего парикмахера по имени Руби Дей. Я сказал ему, что буду ходить к нему каждую неделю, что я хочу, чтобы он подстриг меня под бизнесмена и потом подравнивал, чтобы прическа оставалась одинаковой. На это у меня ушло больше денег, чем я тратил в парикмахерской раньше, но я сэкономил деньги на следующем этапе.

Я пошел к Джо Скотту, и он с радостью согласился сотрудничать. Он дал мне уроки по завязыванию галстука, стоял рядом до тех пор, пока узел у меня не получился почти такой же хороший, как и у него. Когда бы я ни покупал костюм, он всегда проявлял к этому живейший интерес, а потом помогал выбрать мне рубашки, галстуки и носки под стать костюму. Он сказал мне, какую шляпу следует носить с этим костюмом, помог выбрать соответствующий плащ. Время от времени он читал мне короткие лекции на тему, как хорошо одеваться. Он дал почитать брошюру, которая помогла мне. Еще один его прекрасный совет сэкономил мне с годами столько денег, что я мог купить на них несколько костюмов. У меня была привычка носить один и тот же костюм до тех пор, пока он не начинал выглядеть, как будто я в нем спал, после чего я отправлял его портному на чистку и глажение.

— Частое глажение, — объяснял Джо Скотт, — убивает жизнь в материи, и костюм изнашивается гораздо быстрее. Никто не должен носить один и тот же костюм два дня подряд. Если у вас только два костюма, меняйте их каждый день. После каждой носки пиджак и жилетку следует вешать на вешалку, брюки надо вешать расправленными, а не

через перекладину вешалки. Если будете делать так, складки пропадут, и одежду не надо будет гладить до тех пор, пока не отправите ее в сухую чистку.

Позже, когда я мог себе это позволить, Джо доказал мне, что вклад денег в несколько костюмов приносит огромную экономию. Я мог вешать костюм на несколько дней после носки.

Мой друг Джордж Рейтинг, настоящий сапожник, рассказал мне, что те же самые правила относятся и к ношению обуви.

— Если будете менять пары каждый день, — сказал Джордж, — их будет приятнее носить, они будут дольше служить и выглядеть лучше.

Кто-то сказал:

— Одежда не делает человека, но она делает девяносто процентов того, что мы в нем видим. Если человек не будет выглядеть соответствующим образом, люди не поверят, что он говорит что-то важное. И не надо в этом сомневаться: когда вы чувствуете, что хорошо одеты, это возвышает вас в собственных глазах и придает уверенности.

Так вот, самая практичная идея о том, как улучшить свою внешность: «Отдайте себя в руки специалисту».

Выглядите наилучшим образом.

Краткое содержание третьей части

КАРМАННЫЕ ПАМЯТКИ

1. Заслужите доверие. Настоящий тест таков: верите ли вы сами в это, а не: поверит ли в это посторонний?

2. Чтобы чувствовать себя уверенным, и внушать доверие окружающим, 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! Помните про философию Карла Коллинга: «Да, но я-то знаю».

5. Безошибочный способ быстро внушить доверие человеку: представьте своих свидетелей защиты. Они ведь не дальше телефона.

6. Выглядите наилучшим образом. Вверьте себя в руки специалиста

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

КАК ДОБИТЬСЯ ТОГО, ЧТОБЫ ЛЮДИ ХОТЕЛИ ИМЕТЬ С ВАМИ ДЕЛО

20. Идея, которую я нашел у Линкольна, помогла мне обзавестись друзьями

В один прекрасный день, покидая кабинет молодого адвоката, я сделал замечание, которое заставило его в удивлении посмотреть на меня. Это был первый мой визит к нему, и мне так и не удалось заинтересовать его хоть немного тем, что я пытался ему продать. Но то, что я сказал уходя, чрезвычайно его заинтересовало.

Я сказал:

— Мистер Барнс, я уверен, у вас впереди завидное будущее. Я никогда больше не потревожу вас, но, если не возражаете, я бы хотел время от времени поддерживать с вами отношения.

— Что вы имеете в виду, намекая на мое завидное будущее? — спросил молодой юрист. По его тону я догадался, что ему показалось, будто это была дешевая лесть с моей стороны.

Я ответил:

— Я слышал ваше выступление на собрании ассоциации «Сигел Хоум-Таун» и подумал, что это была одна из самых замечательных речей, которые я когда-либо слышал. Это не только мое мнение. Надеюсь, вы слышали, как члены нашей ассоциации делились впечатлениями после вашего ухода?

Был ли он польщен? Он был просто заинтригован! Я спросил его, как он начинал свои выступления на публике. Молодой человек с удовольствием раскрыл свои «секреты», а когда я уходил, сказал:

— Приходите в любое время, мистер Беттджер.

За несколько лет этот человек обзавелся обширной юридической практикой. Фактически он стал одним из самых преуспевающих юристов в городе. Я поддерживал с ним тесные отношения и по мере его роста и процветания все больше налаживал с ним деловые контакты. Мы стали хорошими друзьями.

Наконец он стал советником таких компаний, как Пенсильванская компания по переработке сахара, стальная компания «Мидвейл» и хлебопекарная компания «Хорн и Хардарт». Он был избран в совет директоров некоторых из этих компаний. Позднее он отошел от адвокатской практики и принял одну из самых высоких почестей, которыми может наградить человека его штат: он стал судьей Верховного суда штата Пенсильвания. Его звали Эдгар Г. Барнс.

Я никогда не переставал говорить Барнсу, как сильно я в него верил. Нередко он рассказывал мне по секрету о своих успехах. Я делил с ним его радости и повторял:

— Я всегда верил в вас.

Судья Барнс никогда прямо не говорил мне об этом, но, по замечаниям наших общих знакомых, я понял, что поддержка, которую я ему оказывал на всем пути, способствовала его великолепному успеху.

Нравится ли людям, когда им показывают, что в них верят и ожидают от них больших свершений? Если ваш интерес искренен, я не знаю ничего, что ценилось бы дороже. Мы много слышим о голодающих в Европе и Китае, но миллионы голодающих есть и здесь, в Америке. Тысячи людей в вашем городе и в моем городе голодают — они изголодались по заслуженной похвале и признанию! Авраам Линкольн писал много лет назад о завоевании друзей. Мысль старая, но она так помогла мне в жизни, что хочу повторить ее здесь.

«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».

Много лет назад меня попросили обратиться к молодому клерку из компании «Джирард Траст» на углу Брод Стрит и Честнат Стрит в Филадельфии. Ему тогда был двадцать один год. Я сумел заключить с ним небольшой договор. Однажды, когда я узнал его получше, я сказал ему:

— Клинт, когда-нибудь вы станете президентом компании «Джирард Траст» или одним из ее высших руководителей.

Он посмеялся надо мной, но я настаивал:

— Нет, я серьезно. Почему бы нет? Что вас может остановить? У вас есть для этого все природные данные. Вы молоды, честолюбивы, производите отличное впечатление. У вас благородный характер. Не забывайте, что все руководители этого банка когда-то начинали клерками. В один прекрасный день они уйдут на пенсию или из жизни. Кто-то займет их место. Почему бы не вы? Вы смогли бы, если бы захотели!

Я уговорил его пойти на продвинутый курс по банковскому делу и на курсы ораторского мастерства. Он на них устроился. Потом однажды всех работников созвали на собрание и один из руководителей рассказал о трудностях, с которыми столкнулся банк. Он заявил, что руководство готово прислушаться к любым предложениям подчиненных.

Мой юный друг, Клинтон Стифел, на этом собрании поделился своими мыслями по данной проблеме. Он выступал с такой уверенностью и энтузиазмом, что все были поражены. После собрания друзья окружили его, стали поздравлять и говорить, что были просто удивлены его ораторскими способностями.

На следующий день руководитель, который вел собрание, вызвал Клинта к себе в кабинет, высоко оценил его и сказал, что банк собирается принять одно из его предложений.

А вскоре Клинтон Стифел был назначен начальником отдела. Кто же он сегодня? Клинтон С. Стифел — вице-президент компании «Провидент Траст», одной из старейших и лучших банковских организаций в Пенсильвании.

Мистер Стифел всю рекомендует меня окружающим, а когда он время от времени приобретает страховки для себя лично, у меня нет оснований опасаться конкурентов.

Много лет назад я поехал повидаться с двумя своими друзьями, многообещающими молодыми бизнесменами, но они были чем-то удручены. Так вот, я произнес им зажигательную речь. Я рассказал, как много хорошего я про них слышал от крупных концернов с хорошо поставленным делом — от их конкурентов! Я напомнил им, как они начинали в одной-единственной комнатенке всего пять лет назад. Я задал им такой вопрос: «Как вы вообще начали это дело?» Это рассмешило их обоих, и они стали рассказывать о трудностях в начале своего пути, о которых я вообще ничего не слышал. Я сказал, что не знаю никого в их сфере деятельности, у кого бы были более радужные перспективы на будущее, нежели у них. Их дух возродился, по-моему, от рассказов о том, что конкуренты считали их лидерами в их сфере деятельности. Они, вероятно, об этом знали, но, очевидно, их так долго никто не хвалил, что это было как раз то, что доктор прописал!

Когда я уезжал, тот, что помладше, проводил меня до лифта, положив руку мне на плечо. Когда я заходил в лифт, он засмеялся и сказал:

— Приезжай каждый понедельник утром, Фрэнк, и толкай зажигательную речь, хорошо?

Я действительно много раз приезжал к ним после этого в течение многих лет и толкал пламенные речи, включая речи о том, что мне приходилось продавать. Эти люди продолжали расти и процветать, и наши деловые отношения тоже крепли.

Меня вдохновляли книги о некоторых великих людях истории, но самым большим вдохновением и источником ценнейших идей, взятых мною на вооружение, были люди, с которыми я имел дело, и мои друзья. По мере того, как я извлекал пользу из их идей, я взял за правило сообщать им об этом. Оказалось, что людям очень нравится слушать о том, что они помогли вам. Позвольте привести всего один пример.

Как-то я беседовал с Морганом Х. Томасом, тогдашним коммерческим директором бумажной компании «Гарретт-Бьюкенан», Саут Сикст Стрит, Филадельфия. Я сказал:

— Морган, вы здорово вдохновили меня. Вы помогли мне заработать больше денег и поправить здоровье.

Вы думаете, он мне поверил? Он сказал:

— Вы что, разыгрываете меня?

— Нет, — ответил я, — я имею в виду то, что сказал. Несколько лет назад наш президент, мистер Синекс, рассказал мне, что вы поступили сюда на работу совсем мальчишкой, вам приходилось являться на службу к семи часам утра и убирать помещение до того, как придут остальные. «Теперь, — сказал он, — Морган — коммерческий директор, но он по-прежнему приходит к семи утра. Он по-прежнему первый на своем рабочем месте каждое утро!»

Что ж, подумал я, чтобы приходить сюда к семи, значит, Морган Томас должен вставать в шесть утра. А если он может вставать не позднее шести и так хорошо при этом выглядит, мне тоже надо попробовать. Я и попробовал. Я вступил в клуб «Шесть часов», Морган, и чувствую себя гораздо лучше, чем когда бы то ни было, и успеваю сделать намного больше. Вы помогли мне зарабатывать больше денег.

Знаю, мистер Томас был счастлив слышать, что помог мне.

Ныне Морган Томас — президент бумажной компании «Гарретт-Бьюкенан», второй по величине распространитель бумажной продукции в Соединенных Штатах. Морган — один из моих крупнейших клиентов, и я застраховал большинство людей, занимающих ключевые посты в этой прекрасной организации.

Вот вопрос, которым я пользовался бесчисленное количество раз: «Как вообще вы начинали это дело, мистер Рот?»

Человек обычно отвечает:

— Что ж, это — длинная история.

Когда человек начинает откровенничать и рассказывать о своем собственном деле, я всегда, как замороженный, слушаю, с чего он начинал, о его маленьких возможностях и больших трудностях, о том, как он их преодолевал. Для меня это — великий роман. Это еще более великий роман для него самого. Ему редко попадается человек, которому было бы интересно слушать и который бы выслушал все до конца. Он любит рассказывать о своей жизни, если вы поощряете его к этому. Если вам по-настоящему интересно и поучительно знание его опыта, он иногда готов рассказывать в мельчайших подробностях.

После ухода от него я записываю многое из услышанного: где он родился, как зовут его жену, имена детей, его пристрастия, его хобби. Эти записки на карточках хранятся у меня в папках за двадцать пять лет.

Иногда люди бывают поражены, что я так много о них помню. Настоящий интерес к людям оказывает мне огромную помощь при завязывании теплых и длительных дружеских отношений.

Как будто некое волшебство заключено в этом вопросе: «Как вообще вы начали это дело?» Очень часто он помогал мне перевести беседу с «крутыми» клиентами в благоприятное русло. Такие клиенты бывают слишком заняты, чтобы встретиться со мной. Давайте возьмем один типичный пример. Вот подлинная беседа с очень занятым изготовителем бочек, у которого, по всей видимости, было только одно желание при виде агентов по продаже: поскорее избавиться от них.

Я. Доброе утро, мистер Рот! Меня зовут Беттджер, я из страховой компании «Фиделити Мьючуал Лайф». Вы знаете мистера Уолкера, Джима Уолкера? (вручаю ему рекомендательную карточку с личной подписью Джима Уолкера).

Рот (вид очень хмурый... бросает взгляд на карточку... швыряет ее на стол и грубо говорит). Вы что, еще один торговый агент?

Я. Да, но...

Рот (прерывая меня на полуслове). Вы уже десятый агент по продаже, который ко мне приходит сегодня. У меня слишком много важных дел. Я не могу весь день выслушивать одних агентов. Не отвлекайте меня, понятно? У меня нет времени!

Я. Я зашел на минутку, чтобы представиться вам, мистер Рот. Цель моего визита — договориться о встрече с вами на завтра или на другой день на этой неделе. Когда мне лучше увидеться с вами минут на двадцать: рано утром или в конце работы?

Рот. Говорю вам, у меня нет времени на торговых агентов!!!

Я (проходит целая минута, пока я с интересом рассматриваю один из образцов его продукции, стоящий на полу). Вы это производите, мистер Рот?

Рот. Да.

Я (рассматриваю образец еще минуту). Как давно вы этим занимаетесь, мистер Рот?

Рот. О-о... двадцать два года.

Я. Как вообще вы начали это дело?

Рот (откидывается от рабочего стола, начинает теплеть). Что ж, это долгая история. Я начинал в компании «Джон Доу», когда мне было семнадцать; работал на них, не жалея себя, десять лет, а так ничего и не достиг, ну и решил сам попробовать.

Я. Вы родились здесь, в Челтенхэме, мистер Рот?

Рот (теплея еще больше). Нет. Я родился в Швейцарии.

Я (приятно удивлен). Что вы говорите? Должно быть, вы приехали сюда совсем молодым.

Рот (очень дружелюбно, улыбаясь). Да-а. Я покинул дом, когда мне было четырнадцать. Какое-то время жил в Германии. Потом решил, что хочу уехать в Америку.

Я. Наверное, большой капитал потребовался на то, чтобы запустить такой большой завод, как этот?

Рот (улыбаясь). Да уж, я начинал с тремя сотнями долларов, а заработал больше 300 000!

Я. Наверное, очень интересно посмотреть, как делаются эти бочки?

Рот (встает, подходит к бочке, где стою я). Да, мы по-настоящему гордимся нашими бочками. Мы считаем их лучшими на рынке. Хотите пройти по заводу и посмотреть, как они изготавливаются?

Я. С удовольствием!

Рот кладет руку мне на плечо и ведет на завод.

Этого человека зовут Эрнест Рот, он главный владелец фирмы «Эрнест Рот и сыновья», Челтенхэм, штат Пенсильвания. В это первое посещение я ничего ему не продал. Но за шестнадцать лет я заключил с ним девятнадцать договоров, а также с шестью из его семи сыновей, что дало мне хорошую прибыль и помогло создать плодотворное сотрудничество с ним.

КАРМАННЫЕ ПАМЯТКИ

1. Если вы хотите завоевать человека на свою сторону, сначала убедите его, что вы его искренний друг...

А. Линкольн

2. Поощряйте молодых. Помогите человеку понять, как ему достичь успеха в жизни.

3. Постарайтесь заставить человека сказать вам, какое у него главное пристрастие в жизни. Поднимите ему настроение.

4. Если кто-то вдохновил вас на что-то или помог вам так или иначе, не делайте из этого секрета. Скажите ему об этом.

5. Спросите человека: «Как вообще вы начали это дело?» Потом будьте хорошим слушателем.

21. Мне были рады везде, где я так поступал

В юности я страдал от большого недостатка, который бы наверняка обернулся для меня полным провалом, если бы я не нашел способа побыстрее от него избавиться. У меня была самая угрюмая физиономия, которую вы когда-либо видели в своей жизни. Я до сих пор храню старую фотокарточку как доказательство. Причина тому была.

Мой отец умер, когда я был еще совсем мальчиком, и оставил мать с пятью малолетками без страховки. Мама вынуждена была брать на дом стирку и шитье, чтобы

прокормить и одеть нас, чтобы мы могли ходить в школу. Это было в «веселые девяностые», хотя для нас эти годы были не очень-то веселыми. Дома всегда было холодно; отопления никогда нигде не было, кроме кухни, а на полу даже не было коврика. Эпидемии детских болезней просто свирепствовали в те дни: оспа, скарлатина, брюшной тиф, дифтерия. Казалось, что у нас постоянно то один, то другой, а то и несколько сразу чем-нибудь болели. Постоянно преследуемая болезнями, голодом, нищетой и смертью, моя мать потеряла трех детей из пяти во время этих эпидемий. Как видите, улыбаться нам приходилось редко. Мы вообще боялись улыбаться и радоваться по-настоящему.

Вскоре после того, как я стал заниматься торговлей, я обнаружил, что обеспокоенное, хмурое выражение лица давало соответствующие результаты — недружелюбную аудиторию и провал.

Немного времени у меня ушло на то, чтобы осознать, что у меня есть серьезный недостаток, с которым надо бороться. Я знал, что не так-то просто будет изменить это обеспокоенное выражение на моем лице, оставленное столь долгими годами лишений. Это означало перемену всего моего мировосприятия. Вот способ, который я попробовал. Он дал моментальные результаты у меня дома, в общении со знакомыми, на работе.

Каждое утро во время пятнадцатиминутного душа и энергичного обтирания я решил вырабатывать широкую, счастливую улыбку всего на пятнадцать минут. Вскоре я обнаружил, однако, что улыбка не может быть неискренней, коммерциализированной, выработанной с целью класть доллары в карман. Это должна была быть честная и добрая улыбка, идущая из глубины души, внешнее выражение внутреннего счастья.

Нет, вначале это было непросто. Вновь и вновь я замечал, что во время этой пятнадцатиминутной тренировки мысли мои тревожили сомнения, страх и беспокойство. Результат? Опять прежнее обеспокоенное лицо! Улыбка и тревога просто несовместимы, так что я снова выдавливал из себя улыбку. И возвращались веселые, оптимистические мысли. Хоть я и понял это гораздо позже, этот опыт, похоже, подтверждает теорию великого философа и педагога, профессора Уильяма Джеймса из Гарварда: «Действие, казалось бы, следует за чувством, но на самом деле действие и чувство идут вместе; и, регулируя действия, которые находятся под более непосредственным контролем воли, мы можем косвенно управлять чувствами, которые непосредственно волей не контролируются».

Давайте посмотрим, как хорошая пятнадцатиминутная тренировка мускулов, участвующих в улыбке, помогала мне в течение дня. Прежде чем войти в кабинет, я останавливался на секунду и думал о многих вещах, за которые я был благодарен, вырабатывал широченную честную и добрую улыбку, а затем входил в кабинет с

пропадающей с лица улыбкой. Тогда было легко включить широкую, счастливую улыбку. Редко она не вызывала такую же ответную улыбку у человека, которого я встречал в кабинете. Когда мисс секретарша шла к боссу доложить обо мне, уверен, она отражала те улыбки, которыми мы обменялись с ней в приемной, потому что возвращалась она все с той же улыбкой.

Давайте на минуту представим, что я вошел встревоженный или выдавив из себя одну из вымученных улыбок, которые действуют на посторонних, как лимон. Не думаете ли вы, что выражение лица секретарши практически даст понять ее шефу, что со мной видеться не надо? Затем, войдя в кабинет начальника, я, естественно, улыбался ему счастливой улыбкой и говорил:

— Мистер Ливингстон! Доброе утро!

Я заметил, что людям приятно, когда я, проходя мимо них по улице, улыбаюсь им широкой, доброй улыбкой и говорю лишь «Мистер Томас!» Это значит для них гораздо больше, чем обыкновенное «Доброе утро... как поживаете?.. Привет». Если вы знаете человека достаточно хорошо, постарайтесь назвать его просто по имени с широкой, приятной улыбкой.

Вы замечали когда-нибудь, что удача благоприятствует человеку с искренней, полной энтузиазма улыбкой и часто отворачивается от человека с недовольным, раздраженным и хмурым лицом?

Телефонные компании доказали на подлинных тестах, что голос с улыбкой покоряет сердца. Сию же минуту возьмите трубку и начните разговор с широкой улыбкой и почувствуйте разницу. Было бы неплохо, если бы кто-нибудь изобрел зеркало, которое могло бы соединяться с телефоном, чтобы мы могли видеть разницу.

Я на своих лекциях просил тысячи мужчин и женщин дать обещание улыбаться в течение всего тридцати дней своей самой счастливой улыбкой каждому живому существу, которое встретится на их пути. 75 процентов в каждой аудитории с готовностью поднимали руки. Каков же был результат? Я цитирую письмо, полученное мною из Ноксвилла, штат Теннесси, от мужчины. Это типичное письмо:

«Моя жена и я только что решили расстаться. Конечно, я считал, что во всем виновата она. Через несколько дней после того, как я стал претворять в жизнь вашу идею, в нашем доме восстановилось счастье. Тут-то я и понял, что дела мои шли плохо из-за мрачного, пораженческого настроения. В конце дня я возвращался домой и вымещал все на жене и детях. Вина целиком лежала на мне, жена была не при чем. Я стал совершенно другим человеком по сравнению с тем, кем был год назад. Я стал счастливее, потому что сделал

счастливыми и других. Теперь все приветствуют меня с улыбкой. Кроме того, мои дела резко пошли на поправку».

Этот человек был так взволнован результатами, которые получил начав улыбаться, что он несколько лет продолжал писать мне об этом!

Дороти Дикс сказала:

— Во всем женском арсенале нет другого такого оружия, которое бы действовало на мужчин столь безотказно, как... улыбка. Остается только тысячу раз пожалеть, что женщины не делают упора на веселье как на добродетели или обязанности, потому что нет иного способа, который был бы столь надежен при создании крепкого брака и удержании мужа у семейного очага. Нет на свете мужчины, который бы не ускорил своего шага, возвращаясь ночью домой, если он знает, что там его встретит женщина, чья улыбка подобна солнышку.

Знаю, это может показаться невероятным, что счастье можно выработать в себе с помощью улыбки, но попробуйте всего тридцать дней. Улыбайтесь каждой живой душе своей самой лучшей улыбкой, которой вы никогда и никому не улыбались в жизни, даже своей собственной жене и детям, и посмотрите, насколько лучше вы станете выглядеть и почувствуете себя. Это один из самых надежных способов перестать волноваться и начать жить. Когда я стал так поступать, то заметил, что мне везде были рады.

22. Как я научился запоминать имена и лица

Один год я преподавал курс коммерции в Центральном Христианском союзе молодых людей, Арч Стрит, 1421, Филадельфия. Во время учебы к нам приходил специалист по памяти и три ночи подряд тренировал нашу память. Эти тренировки помогли мне понять, как важно для коммерсанта запоминать имя человека.

С тех пор я прочитал много книг и прослушал несколько лекций по этому вопросу. В бизнесе и общественных контактах я пытался применить некоторые из почерпнутых мною идей. Я заметил, что имена и лица запоминаются гораздо легче, если я использую три вещи, которым учат все эксперты:

1. Впечатление. 2. Повторение. 3. Ассоциация.

Если вам трудно запомнить эти три правила, вот простая зацепка, которая совершенно исключила для меня их забывание. Я просто думал про имя Ира. ИРА — буквы, с которых начинаются эти три слова в английском языке (импрессия, репетиция, ассоциация). Давайте немного остановимся на анализе каждого из них.

1. Впечатление (импрессия)

Психологи утверждают, что большинство трудностей с нашей памятью вовсе не являются трудностями памяти; это — трудности наблюдения. Казалось, я внимательно

рассмотрел лицо человека, но при этом совершенно забывал его имя. То ли я не слышал, когда нас представляли друг другу, то ли не запомнил имени. Догадайтесь, что я в таких случаях делал? Правильно. Ничего! Я пропускал его, как будто это имя для меня ничего не значило. Но если другой человек не обращал внимания на мое имя, я обижался. Если же он по-настоящему интересовался моим именем и проверял, правильно ли расслышал, то мне это всегда нравилось. Это первое правило оказало на меня такое сильное впечатление, что я стал понимать, какая это непростительная невежливость с моей стороны слушать невнимательно и неправильно понять имя.

Как правильно узнать имя наверняка? Если вы не расслышали имя, то совершенно естественно спросить: «Вам нетрудно будет повторить свое имя?» И если вы по-прежнему не уверены, правильно будет спросить: «Простите, вас не затруднит продиктовать его по буквам?» Разве другой человек будет обижен вашим искренним интересом к его имени? Не слышал ничего подобного.

Так что первое, что помогло мне запоминать имена и лица, это забыть про себя и целиком сосредоточиться на другом человеке, его лице и имени. Это помогло мне побороть застенчивость во время знакомства.

Говорят, что глаз как бы делает мысленную фотографию того, что мы видим и наблюдаем. Это нетрудно доказать, потому что вы можете закрыть глаза и вспомнить лицо незнакомого человека так же четко, как будто смотрите на его фотографию. То же самое можно делать и с именем.

Я был поражен, с какой легкостью я стал запоминать имена и лица, когда по-настоящему попытался взглянуть в лицо человека и получить четкое, яркое впечатление о его имени.

2. Повторение (репетиция)

Вы когда-нибудь забывали имя незнакомого человека через десять секунд после знакомства? Я забывал и до сих пор забываю, если быстро не повторю его несколько раз, пока оно еще свежо в памяти. Мы можем повторить его имя тут же: «Здравствуйте, мистер Масгрейв».

Затем, во время разговора большим подспорьем для меня является повторение его имени под любым предлогом: «Вы родились в Де-Мойне, мистер Масгрейв?» Если это труднопроизносимое имя, лучше его не избегать. Большинство людей избегает. Если я не знаю, как произнести имя, я всего-навсего спрашиваю: «Я правильно произнес ваше имя?» Я заметил, что люди с удовольствием помогут вам правильно произнести их имя. Если при этом присутствуют другие, им тоже это понравится: им так легче понять и запомнить имя.

Теперь, сделав это, вы попадете в затруднительное положение, если снова забудете имя человека, и я могу забыть его, если не повторю это имя про себя несколько раз во время разговора помимо того, что я произношу его вслух.

Точно так же, если вы хотите проверить, помнит ли человек ваше имя, вы можете легко найти способ повторить свое собственное имя, что-нибудь вроде этого: «... а он говорит мне: „Мистер Беттджер, у нас выдался прекрасный год“.» Чаше всего, уходя от кого-нибудь, я записывал его имя при первой возможности. Просто увидеть имя написанным — уже большое преимущество.

Когда вас представляют сразу нескольким людям, это всегда трудно. Вот какой мыслью на этот счет поделился со мной мой друг Генри Э. Стратманн, известный поставщик стройматериалов и торговец углем из Филадельфии. Генри страдал плохой памятью, но развил в себе такую замечательную способность запоминать имена, лица и события, что общение с большими аудиториями и демонстрация своих способностей стали его хобби. Позвольте процитировать мистера Стратманна.

«Встречаясь с группами людей, постарайтесь узнать у них три или четыре имени одновременно и потратьте несколько мгновений на то, чтобы усвоить их, прежде чем перейти к следующей группе. Попробуйте составить предложение из этих имен, чтобы закрепить их в уме. Пример: на прошлой неделе за обедом, где я насчитал около пятидесяти мужчин и женщин, тамада представлял гостей, сидящих за столом. Названы были следующие имена: Кастл...^[1] Каммерер... Оуэнс...,^[2] Гуд-вин,^[3] Кайзер.

Из этой „солянки“ было довольно трудно составить предложение, но позднее, узнавая людей по именам, я показал им силу ассоциации следующим образом: „Кайзер владел замком. Камера запечатлела внушительную победу...“ Это очень эффектно: образы надолго сохраняются в памяти, если представить набор этих имен как картину первой мировой войны. Не всегда, конечно, это получается, как по заказу, но если вы к этому готовы, то подобные ассоциации возникают, на удивление часто. Сочетание из двух-трех имен запросто наведет на какой-нибудь каламбур, который надолго запечатлется в памяти».

Совсем недавно этот метод меня выручила. Я встречался с комитетом из четырех дантистов. Председатель, доктор Говард К. Мэттьюз^[4] представил меня, сказав:

— Мистер Беттджер, пожмите руку доктору Долаку, доктору Грину^[5] и доктору Хенду.^[6]

Когда я пожимал им руки, я представил себе апостола Матфея, который воскрес в обличье известного дантиста и стал выступать в роли председателя этого комитета. У доктора Матфея не было денег, а у Долака было полно зелененьких в руке.

Сочинив это глуповатое предложение-рассказик, я легко запомнил имя каждого врача во время встречи. Как и у Генри Стратманна, эти картинки долго не выходили у меня из головы.

Испытывали ли вы когда-нибудь замешательство, представляя других, из-за того, что вдруг чье-то имя выскочило у вас из головы? Я не знаю никакой формулы, которая помогла бы справиться с этим недостатком. Однако есть кое-что, что помогло мне развить способность быстрее вспоминать имена.

Во-первых, не надо так сильно волноваться. В такой ситуации может оказаться каждый, да так частенько и бывает. Я заметил, что лучший способ — отшутиться и честно признаться, что вы в панике.

Во-вторых, всегда, когда проходите мимо знакомого человека, окликайте его по имени. Скажите: «Мистер Фоллансби!» или «Чарльз!» вместо обычного «Привет!» или «Здравствуйте». Потом, когда он уйдет, повторите несколько раз его полное имя: «Чарльз Л. Фоллансби, Чарльз Л. Фоллансби».

Так как людям нравится, когда их называют по имени, почему бы не взять себе за правило называть всех по имени при первой возможности, будь то президент вашей компании, сосед, чистильщик сапог, официант, мальчик на побегушках или носильщик на вокзале. Я никогда не стану удивляться той перемене, которая происходит с людьми. И я заметил, что чем больше людей я называл по имени, тем лучше становилась моя память на имена.

В-третьих, если есть возможность, найдите заранее время и ознакомьтесь с именем. Так делают специалисты по запоминанию. Перед выступлением на обеде или ужине они просят список всех членов организации и изучают их имена и должности. Потом на встрече один человек показывает этому специалисту людей из толпы. И когда он встает и начинает говорить, все поражаются его способности узнавать людей с указанием их полного имени и должности.

Частично мы бы могли воспользоваться этим приемом. Вот что я имею в виду. Много лет назад, когда я был членом и постоянным посетителем клуба «Бена Франклина» и клуба «Оптимист», я стыдился своей неспособности обращаться к знакомым мне членам клуба по имени. Тогда я взял за правило просматривать список членов клуба перед посещением собраний. Вскоре я так уверовал в свою новую способность быстро вспоминать имена, что стал ходить по клубу, пожимая всем руки, вместо того чтобы всех избегать. Я стал водить дружбу с этими людьми вместо «шапочного» знакомства.

Настоящий секрет повторения вот в чем: повторяйте с перерывами. Составьте список людей, которых хотите запомнить, или список того, что хотите запомнить, и быстро

просмотрите его перед сном, на следующее утро, на следующий день, потом через неделю. Уверен, что вы запомните что угодно, если только будете повторять достаточно часто и с перерывами.

3. Ассоциация

Так как же удержать в памяти то, что вы хотите запомнить? Самым важным фактором в этом, несомненно, является ассоциация.

Иногда мы сами себе поражаемся, когда вспоминаем что-нибудь из далекого прошлого, когда мы были совсем маленькими, о чем никогда не думали и, казалось, совсем забыли. Например, недавно я приехал на крупную станцию техобслуживания в Оушн-Сити, штат Нью-Джерси, чтобы заправиться. Владелец станции узнал меня, хотя прошло больше сорока лет, когда мы виделись в последний раз. Я смутился, потому что не мог припомнить, видел ли я этого человека вообще.

Теперь следите, как начнет работать сила ассоциации.

— Меня зовут Чарльз Лосон, — сказал он с энтузиазмом. — Мы вместе ходили в грамматическую школу Джеймса Дж. Блейна.

— Что ж, имя его казалось незнакомым, и я бы не сомневался, что он ошибся, если бы он не назвал меня по имени и не упомянул школу Джеймса Дж. Блейна. Но лицо мое по-прежнему ничего не выражало, поэтому он продолжал:

— Вы помните Билла Грина? Вы помните Гарри Шмидта?

— Гарри Шмидта! Конечно! — ответил я. — Гарри — один из моих лучших друзей.

— Помните утро, когда школу закрыли на карантин из-за оспы и мы толпой побежали в парк «Фермаунт» и разделились на команды? Мы с вами играли за одну команду. Вы были подающим, а я играл во втором «доме».

— Чак Лосон! — заорал я, выскочив из машины и бешено тряся его руку. Чак Лосон применил силу ассоциации, и она сработала как в сказке!

Помогите другим людям вспомнить ваше имя!

Трудно ли другим людям запомнить ваше имя? Как-то я подумал про себя: «Слушай, Беттджер, у тебя у самого странное имя. Почему бы тебе не помочь человеку в этом?» Немного поразмыслив, я придумал вот что: когда меня представляли кому-нибудь, я повторял свое имя, а потом с улыбкой говорил:

— Произносится как «Бет-ча лайф»^[7] Беттджер.

Обычно это вызывает улыбку и незнакомец говорит:

— Вы — «голова с плеч»?!

Если это деловое знакомство, я говорю:

— Как страхование «голова с плеч»... Беттджер.

Когда я сообщаю свое имя по телефону абоненту, с которым не контактировал несколько месяцев, телефонистка или секретарша часто говорит:

— А-а, да, мистер «голова с плеч»!

Уверен, что большинство людей действительно хотят запомнить ваше имя и смущаются, когда не могут его вспомнить. Если вы сможете подсказать им простой способ, как его запомнить, они будут вам благодарны.

При встрече с человеком, которого вы давно не видели, лучше всего, полагаю, самому упомянуть свое имя. Например: «Как поживаете, мистер Джонс, меня зовут Том Браун. Мы часто виделись в „Пени А. С.“.» Таким образом можно избежать неловкости. Я заметил, что людям это нравится.

Очень часто человек сам готов помочь вам запомнить его имя, если вы откровенно попросите его об этом. Позвольте мне привести один типичный пример: недавно я встречался со многими людьми в Талсе, штат Оклахома. Одно имя, С. Р. Клинкскейлс,^[8] заставило меня попотеть. Разговор во время нашего знакомства проиллюстрирует, как человек облегчил мне запоминание.

Беттджер. Вам нетрудно будет повторить ваше имя?

(Незнакомец повторяет имя, но мне слышится что-то вроде «Кликзтуз».)

Беттджер. Извините, вам нетрудно будет продиктовать его по буквам?

Незнакомец. К-л-и-н-к-с-к-е-й-л-с.

Беттджер. Клинкскейлс. Необычное имя. По-моему, никогда раньше его не слышал. А нет ли какого-нибудь способа, чтобы легко его запомнить?

Был ли он обижен? Нисколько. Улыбаясь, он сказал:

— Просто представьте себе, что меня сажают в тюрьму с большущими весами в руках... Клинк-скейлс!

Глупо? Конечно! В этом-то и весь смак. Он нарисовал картинку в динамике. Я уже никогда не смогу забыть ни его, ни его имя Клинк-скейлс!

Позже я случайно встретился с «Тюрьмой» в Эни-де, штат Оклахома, и сразу же приветствовал его по имени «Тюрьма» — Клинк был необычайно доволен, ну и я, конечно, тоже.

Если имя ну просто невозможно запомнить, я спрашиваю про его историю. У многих иностранных имен очень романтичная подоплека. Любой человек с гораздо большим удовольствием станет обсуждать свое имя, чем погоду, и это в тысячу раз интереснее.

Иногда награда за хорошую память на имена превосходит все мыслимые и немыслимые «дивиденды». Одни мой старинный знакомый, который слишком скромн, чтобы позволить мне упомянуть его имя, рассказывал мне, что выучил имена директоров

всех магазинов (а их 441!), принадлежащих фирме «Х». Каждого директора он знал по имени. Более того, он задался целью узнать имена их жен и детей. Когда в семье рождался новый ребенок, или кто-нибудь заболел, или еще что-нибудь, Билл всегда шел и предлагал свои услуги.

В Америку Билл приехал из Ирландии, когда ему было девятнадцать, и начал с того, что подметал и следил за чистотой в одном из этих магазинов. Он стал вице-президентом компании несколько лет спустя и ушел на пенсию состоятельным человеком, когда ему было пятьдесят два.

Хорошая память на имена и лица не была причиной, по которой он стал вице-президентом, но он считает, что она стала одной из важных ступеней этой лестницы.

Я спросил его, посещал ли он когда-нибудь курсы по тренировке памяти.

— Нет, — рассмеялся он. — Вначале, когда память у меня еще не была такой хорошей, я носил с собой большой блокнот. В обыкновенной дружеской беседе с директором магазина я узнавал имена членов его семьи, даже возраст его детей. Как только я оказывался в своей машине, я записывал эти имена и все другие интересующие меня факты. Через несколько лет я уже редко обращался к записям, за исключением разве что новых служащих.

В своей работе агента по продаже я заметил, что огромное значение имеет знание не только имен клиентов и перспективных покупателей, но и имен секретарш, телефонисток и других помощников. Они тоже важны! В самом деле, трудно переоценить всю важность их дружеского участия.

Меня поражает огромное количество людей, которые заявляют, что не могут запомнить имена, постоянно расстраиваются из-за этого и, похоже, думают, что с этим ничего не поделаешь. Почему бы не сделать это своим маленьким тайным хобби? В сравнительно короткий срок вы увидите, что память ваша на имена и лица улучшилась больше, чем вы думали. В течение одной недели носите с собой карточку размером 7,5 x 12,5 см, на которой будут написаны следующие три правила. В течение всего одной недели постарайтесь следовать этим правилам:

1. *Впечатление.* Составьте четкое представление об имени и лице человека.

2. *Повторение.* Повторяйте имя человека с короткими перерывами.

3. *Ассоциация.* Свяжите это с динамичной картинкой; если возможно, включите в нее профессию человека.

23. Главная причина, почему коммерсанты терпят неудачу

Давным-давно, когда Марк Твен был лоцманом на Миссисипи, железнодорожная компания «Рок Айленд» решила построить мост через эту великую реку между городами

Рок-Айленд в штате Иллинойс и Давенпорт в штате Айова. Пароходные компании в то время всюду процветали, занимаясь торговыми перевозками. Пшеница, копченое мясо и другие излишки продовольствия, которые способны были произвести наши первые поселенцы, свозились к Миссисипи на быках, запряженных в телеги с большими колесами, а дальше спускались вниз по реке. Владельцы пароходов рассматривали свои права на транспортировку по реке с такой ревностью, как будто они были дарованы им самим господом Богом.

Опасаясь серьезной конкуренции, если строительство железнодорожного моста увенчается успехом, они обратились в суд с запретом строительства. В результате — шумный судебный процесс. Состоятельные судовладельцы наняли судью Эдварда Эверета, самого известного адвоката по навигации в Штатах. Это дело стало одним из самых важных в истории транспорта.

В заключительный день суда зал судебных заседаний был набит до отказа. Судья в своей заключительной речи на суде безраздельно владел вниманием толпы в течение двух часов. Он даже намекнул на распад Соединенных Штатов по причине этих лютых разногласий. В конце его речи зал разразился бурными аплодисментами.

Когда адвокат железнодорожной компании «Рок-Айленд» поднялся для выступления, аудитории стало его жаль. Выступал ли он два часа? Нет! Одну минуту. Вот почти все, что он сказал:

— Во-первых, хочу поблагодарить моего оппонента за его замечательную речь. Никогда не слышал выступления прекраснее. Но, господа присяжные, судья Уид затемнил главный смысл. В конце концов требования тех, кто путешествует с востока на запад, так же важны, как и тех, кто плавает вверх и вниз по реке. Единственный вопрос, который вам необходимо решить, это: имеет ли человек больше прав путешествовать вверх и вниз по реке, чем прав пересекать реку.

После этого он сел.

Присяжные недолго думали над решением. Решение было принято в пользу плохо одетого, молодого, долговязого безвестного провинциального адвоката. Звали его Авраам Линкольн.

Я страстный поклонник Авраама Линкольна, и одна из причин этого то, что он быстро добирался до сути. Он был мастером краткости. Он выступил с самой известной речью в истории человечества. Его предшественник говорил два часа. Потом выступил Линкольн — всего две минуты. Никто не помнит, что говорил Эдвард Эверет, но геттисбургская речь Авраама Линкольна будет жить вечно. Мнение Эверета об этом выступлении было высказано в записке к Линкольну на следующий день. Это была не просто учтивость: «Я

был бы рад польстить себе, что я так же близко подошел к центральной проблеме дела за два часа, как вы за две минуты».

Много лет назад я имел редкую возможность встретиться и познакомиться с Джеймсом Говардом Бриджем, лектором и автором книг, который, будучи молодым человеком, был конфиденциальным секретарем великого английского философа Герберта Спенсера. Он рассказал мне, что у Герберта Спенсера был вспыльчивый характер, что в меблированных комнатах в Лондоне, где жил Спенсер, очень часто за столом много болтали ни о чем. Спенсер решил перехитрить своих знакомых, которые слишком много разговаривали. Он изобрел прокладки для ушей, которыми теперь обычно пользуются в плохую погоду. Когда болтовня становилась просто невыносимой, он прекращал ее, вынимая прокладки из заднего кармана и вставляя их в уши! Излишняя болтовня — один из злейших социальных пороков. Если вы ему подвержены, ваш лучший друг не скажет вам об этом, но будет вас избегать. Я пишу на эту тему, потому что этот самый порок был одним из моих злейших врагов в жизни. Боже правый, если и был на свете человек, который любил подчас сболтнуть лишнего, так это был, к сожалению, я, Фрэнк Беттджер.

Один из моих лучших друзей как-то отвел меня в сторонку и сказал:

— Фрэнк, тебе нельзя задать ни одного вопроса, чтобы ты не отвечал на него минут пятнадцать, когда на это нужно всего одно предложение!

Но по-настоящему я осознал это, когда вел переговоры с очень занятым администратором, который сказал:

— Ближе к делу! Оставьте все эти подробности.

Его не интересовала арифметика. Ему нужен был ответ.

Я стал размышлять о своих незаключенных сделках, о друзьях, которых утомлял, и о времени, которое упустил. Я был так поражен значением краткости, что попросил свою жену поднимать палец всякий раз, когда меня начнет заносить. Я пытался избегать подробностей, как гремучей змеи. Наконец с течением времени я научился говорить меньше, но бой этот продолжается до сих пор. Я считаю, что он будет продолжаться, пока я живу. Лишь позавчера я поймал себя на том, что говорю уже четверть часа, после того как уже все сказал, что хотел, просто потому, что у меня было желание поговорить.

А как у вас насчет того, чтобы вовремя остановиться? Бывает ли, что вас «заносит» и вы не можете остановиться? Не ловили ли вы себя на том, что рассказываете очень подробно? Как только вы заметили, что говорите слишком много, — остановитесь! Выключите свой «будильник». Если слушатель не настаивает на том, чтобы вы закончили свой рассказ, это значит, что вы затянули с говорильней.

Агент по продаже не может знать слишком много, но он может говорить слишком много. Вице-президент компании «Дженерал Электрик» Гарри Эрликер, один из крупнейших покупателей в мире, утверждает:

— На недавней встрече агентов по закупкам мы утроили голосование, чтобы выяснить самую главную причину неудач коммерсантов при заключении сделок. Очень важно то, что голосование показало: соотношение один к трем за то, что коммерсанты слишком много говорят.

Могу рассказать вам, как я вдвое сокращаю свои телефонные разговоры. Прежде чем позвонить человеку, я составляю список вопросов, которые собираюсь обсудить. Потом звоню ему и говорю:

— Я знаю, что вы заняты. У меня всего четыре вопроса, которые я хочу с вами обсудить по очереди... первое... второе... третье... четвертое...

Когда я заканчиваю говорить по четвертому вопросу, он знает, что разговор почти закончен, и я готов повесить трубку после того, как он мне ответит. И тут же прекращаю разговор словами:

— Хорошо, большое спасибо.

И вешаю трубку.

Это не значит, что мы должны быть грубыми. Нам всем сразу же перестает нравиться грубый человек, но мы все восхищаемся человеком лаконичным и говорящим по существу.

Великий творец Гenezиса рассказал историю сотворения мира употребив 442 слова, вполонину меньше, чем понадобилось мне в этой главе. Вот это шедевр краткости!

24. Эта беседа научила меня как побороть страх перед начальством

Кто-то спросил меня недавно, испытывал ли я когда-нибудь страх? Страх — это не то слово. Меня охватывал ужас! Это случилось давным-давно, когда я боролся за свое убогое существование, пытаюсь продавать страховки. Постепенно я стал понимать, что, если я хочу поправить свои дела, мне надо встречаться с более состоятельными людьми и продавать более дорогие полисы. Другими словами, я играл во втором эшелоне, а теперь захотел попробовать себя в лиге мастеров.

Первой «шишкой», которой я нанес визит, был Арчи Э. Хьюз, президент компании «Фосс-Хьюз» из Филадельфии, на углу 21-й и Маркет Стрит. Это был один из ведущих предпринимателей автомобильной промышленности на восточном побережье. Мистер Хьюз был занятым человеком. Мне пришлось сделать несколько попыток, прежде чем увидеться с ним.

Когда секретарша ввела меня в его роскошно обставленный кабинет, нервозность моя возросла. Когда я начал говорить, голос мой дрожал. Вдруг я совершенно потерял самообладание и больше не мог говорить. Я стоял дрожа от страха. Мистер Хьюз взглянул на меня в недоумении. Тут, даже не сознавая этого, я совершил мудрую вещь, простую маленькую вещь, которая превратила беседу из смешного провала в успех. Я, запинаясь, произнес:

— Мистер Хьюз... Я... Э-э... так давно хотел увидеться с вами, и, э... теперь, когда я здесь, я так волнуюсь и боюсь что не могу говорить!

Даже пока я это произносил, к моему удивлению, мой страх стал пропадать. В голове прояснилось, руки и колени перестали дрожать. Мистер Хьюз как-то вдруг стал моим другом. Ему явно польстило, что я считал его такой важной персоной. Лицо его стало добрым, и он сказал:

— Все отлично. Не торопитесь. Я сам точно так же себя чувствовал, когда был молодым. Присаживайтесь и не волнуйтесь.

Он тактично подбодрил меня, задавая вопросы. Было очевидно, что, если бы у меня была идея, которой он мог бы воспользоваться, он бы помог заключить сделку.

В тот раз я ничего ему не продал, но я кое-что приобрел, что впоследствии оказалось гораздо более ценным, чем комиссионные, которые я бы мог получить за эту сделку. Я открыл вот какое простое правило: если вами овладел страх... признайтесь в этом!

Этот комплекс страха, возникающий при разговоре с важными людьми, как я полагал, был из-за отсутствия смелости. Я стыдился этого. Я старался спрятать его. С тех пор я узнал, однако, что многих людей, добившихся успеха в общественных делах, преследовали те же самые страхи. Например, ранней весной 1937 года в театре Эмпайр в Нью-Йорке я был ошеломлен, услышав, как Морис Эванс (многие критики считают его величайшим в мире шекспировским актером) признался, что волнуется перед большой аудиторией родителей и студентов-выпускников Американской академии драматического искусства. Я был там, потому что мой сын Лайл был в этом классе.

Мистер Эванс был основным выступающим на встрече. Сказав несколько слов, он запнулся, очевидно, от волнения, потом сказал:

— Я в ужасе. Я не представлял, что мне придется выступать перед такой большой и важной аудиторией. Я наметил то, что считал нужным сказать вам сегодня, но все забыл.

Аудитория полюбила Мориса Эванса за это. Открыто признавшись, что он в ужасе, Эванс поборол напряжение, вернул себе самообладание, продолжил выступление и заморозил и старых и молодых словами, идущими из сердца.

Во время войны я слышал, как офицер ВМФ США выступал на военном благотворительном завтраке в гостинице «Бельвю-Стратфорд» в Филадельфии. Перед нами стоял человек, проявивший храбрость и смелость на Соломоновых островах. Зал в напряжении ожидал рассказа, насыщенного леденящими кровь подробностями.

Когда он поднялся и достал бумаги из кармана, а потом начал по ним читать свое выступление, собравшиеся стали недоумевать. Он очень волновался, но пытался спрятать свой страх от аудитории. Рука его дрожала так сильно, что он едва мог читать. Вдруг у него пропал голос. И тут в смущении, но с искренней покорностью он сказал:

— Сейчас я напуган гораздо больше, стоя перед вами, чем когда столкнулся лицом к лицу с японцами в Гвадалканале.

После этого откровенного признания он совершенно перестал обращать внимание на свои записи и заговорил уверенно и с энтузиазмом. Выступление его стало в сто раз интереснее и эффектнее.

Этот морской офицер понял то, что понял и Морис Эванс, и я, и тысячи других людей, — когда вы попадаете в затруднительное положение и до смерти напуганы, признайтесь в этом! Когда вы попали впросак или не правы, сознайтесь в этом на 100 процентов. Только это может вас выручить.

Я написал статью на эту тему в 1944 году для журнала «Ваша жизнь». Вскоре после ее публикации меня взволновало полученное мною письмо:

Где-то в Тихом океане 11 сентября 1944 года.

«Уважаемый Фрэнк Беттджер,

я только что закончил читать и размышляю над Вашей статьей в сентябрьском номере журнала „Ваша жизнь“. Статья называется „Если вы боитесь, признайтесь в этом!“, и я как раз размышляю, какой это замечательный совет для солдата здесь, в зоне боевых действий.

Естественно, я испытывал то же самое, что Вы описываете. Публичные выступления в высшей школе и в колледже, беседы с нанимателями до и после получения работы, первый серьезный разговор с девушкой — все это пугало меня, пугало ужасно.

Что ж, возможно, Вы удивлены, что я пишу Вам издаю, всего лишь повторяя то, что сказали Вы, хотя я не выступаю с публичными лекциями и не прошу работы. Нет, подобные муки мне не грозят, но, поверьте мне, я знаю, что такое страх и как он влияет на человека. А также мы заметили, что Ваш совет „признаться в этом!“ совершенно верен и тогда, когда сталкиваешься лицом к лицу с атакующими япошками.

Здесь уже много раз было доказано, что люди, не способные признаться в своем страхе, как раз и ломаются в бою. Но если ты сознаешься, что тебе страшно, тогда ты на правильном пути и в большинстве случаев победишь страх.

А теперь спасибо Вам за эту статью, и я искренне надеюсь, что те счастливики — студенты и рабочие, у которых есть возможность воспользоваться Вашим советом, обязательно так и поступят.

Искренне Ваш Чарльз Томпсон»

Адрес: Сан-Франциско, Калифорния.

Это письмо с передовой, конечно, было написано в ужасных условиях, но все же наверняка есть люди и ныне, читающие эту главу, которые много раз ходили взад-вперед у двери в кабинет, пытаясь собраться с силами, чтобы войти. А вы не относитесь к таким людям? Жены важных «шишек» не дрожат в их присутствии! Вы сделаете большой комплимент человеку, если скажете ему, что вам страшно в его присутствии.

Оглядываясь назад, я понимаю, каким я был глупцом, сколько раз я не воспользовался представившимися возможностями, потому что боялся заговорить с важными персонами. Визит к Арчи Хьюзу стал важным шагом в моей карьере торгового агента. Я боялся к нему идти, а когда вошел, меня охватил ужас. Если бы я не признался, что боюсь, меня бы, наверно, высекли! Одно это посещение помогло мне попасть в разряд с более высокими доходами. Мне стало ясно, что этот человек, в конце концов, был простым, доступным парнем, несмотря на то что он был важной персоной. Фактически это — одна из причин, почему он добился такого высокого положения. Признать, что вы боитесь, не позорно, позор как раз в нежелании попробовать. Так что разговариваете ли вы с одним человеком или с тысячей, если этот непонятный демон страха, общественный враг номер один, неожиданно закрадется вам в душу и вы почувствуете, что не можете вымолвить ни слова от страха, вспомните простое правило:

если вы боитесь, признайтесь в этом.

Краткое содержание четвертой части

КАРМАННЫЕ ПАМЯТКИ

1. «Если хотите завоевать человека на свою сторону, — говорил Линкольн, — сначала убедите его, что вы его искренний друг».
2. Если хотите, чтобы вам везде были рады, одарите каждую встреченную вами живую душу улыбкой, честной и доброй улыбкой, идущей из глубины души.
3. 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.

4. 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 самую главную причину неудач торговых агентов при заключении сделок. Очень важно то, что голосование показало соотношение один к трем за то, что агенты говорят слишком много».

5. Если вы испытываете хотя бы малейший страх при общении с важными персонами, превратите эту слабость в преимущество! Идите к человеку, которого боитесь, и признайтесь ему в этом. Вы сделаете человеку большой комплимент, если признаетесь ему, что вам страшно в его присутствии.

ЧАСТЬ ПЯТАЯ

СТАДИИ ТОРГОВЛИ

25. Сделка перед сделкой

Однажды, стоя на палубе большого корабля, наблюдая, как он швартуется в порту города Майами, штат Флорида, я увидел нечто такое, что стало для меня хорошим уроком в подходе к предполагаемому клиенту. В то время как раз торговля меньше всего занимала меня. Я был в отпуске.

Когда корабль подошел ближе к причалу, матрос что-то поднял кверху, что-то похожее на бейсбольный мяч с тонкой веревкой, привязанной к нему. Помощник, стоящий на причале, широко развел руки, но мяч пролетел высоко у него над головой, а веревка упала ему на руку. Когда он стал вытягивать веревку двумя руками из воды, я заметил, что она тянула за собой более толстый канат. Вскоре помощник намотал тяжелый канат на железный столбик, швартовую тумбу. Постепенно корабль встал вдоль причала и пришвартовался.

Я расспросил об этом капитана. Он ответил:

— Эта тонкая веревка называется «бросательным концом», мяч, привязанный к ней, называется «мартышкин палец», тяжелый канат, которым корабль причаливают к причалу, — «перлинь». Невозможно было бы бросить перлинь через борт корабля так, чтобы он долетел до причала.

Тут-то мне и пришло в голову, почему я теряю так много времени и перспективных клиентов, когда начинаю вести с ними переговоры. Я пытался бросить им перлинь. Например, за несколько дней до этого оптовый торговец хлебобулочными изделиями

пригрозил вышвырнуть меня с погрузочной платформы своей пекарни. Я явился без приглашения и начал разговор о сделке до того, как он понял, кто я такой, откуда и чего хотел. Ничего удивительного, что он обошелся со мной столь неучтиво. Он просто ответил мне той же монетой. Только теперь я понял, каким был глупым!

Вернувшись домой после отпуска, я стал читать все, что мог найти о «подходе». Я спрашивал старших и более опытных агентов об этом. К моему удивлению, некоторые из них говорили: «Подход-это самая сложная стадия в коммерции!» Я начал понимать, почему я так нервничал и часто ходил взад-вперед перед дверью в кабинет, прежде чем идти на встречу. Я не знал, как подойти к человеку! Я боялся, что меня выставят, так и не дав возможности рассказать о своем деле. И как вы думаете, где я получил самые лучшие советы, как подойти к человеку? Только не у агентов по продаже. Я получил их, опрашивая своих клиентов. Приведу две полезные вещи, которые я узнал от 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.

Годы спустя 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 предложение, прежде чем попытаетесь предлагать товар.

Если я вдруг захожу к человеку без приглашения, я говорю:

— Мистер Вильсон, меня зовут Беттджер, Фрэнк Беттджер из страховой компании «Фиделити». Ваш знакомый Вик Райденауэр попросил меня повидаться с вами, как только я окажусь в этих краях. Вы можете уделить мне несколько минут или мне лучше зайти попозже?

Обычно он отвечает:

— Говорите.

Или:

— А о чем вы хотите поговорить?

— О вас! — отвечаю я.

— Что обо мне? — обычно спрашивает он.

Вот тут-то и наступает критический момент в подходе! Если вы не готовы ответить на этот вопрос сразу и удовлетворительно, тогда лучше вообще не приходить! Если вы сообщите, что хотите что-то продать ему, что будет стоить ему денег, это значит, что вы собираетесь прибавить ему проблем. Он и так не знает, как выплатить по всем счетам, скопившимся в ящике стола, и уменьшить расходы. Если же вы хотите обсудить с ним его жизненные проблемы, он с удовольствием и откровенно поговорит с вами о любой идее, которая могла бы помочь ему решить эти проблемы. У домохозяйки нет времени обсуждать с торговым агентом покупку нового холодильника, но ее беспокоят высокие цены на мясо, масло, яйца, молоко. Она кровно заинтересована в сокращении расходов и снижении затрат на еду. Делового молодого человека не интересует вступление в Младшую Торговую Палату, но он крайне заинтересован в приобретении новых друзей, в своей известности, чтобы его выше ценили в обществе, и в возможности увеличить свой доход.

Иногда успешный подход происходит без всякого «вступительного разговора». Позвольте привести всего несколько примеров: недавно у меня дома, вечером, мой друг, давно связанный с известным производственным концерном, рассказал следующее:

— Это была моя первая поездка в качестве коммивояжера за пределы Филадельфии. Я никогда до этого не был в Нью-Йорке. Последней остановкой перед городом-гигантом был Ньюарк. Когда я вошел в магазин клиента, он был занят с покупателем. Его пятилетняя дочь играла на полу. Это была крохотная девчурка, и мы с ней моментально подружились. Я покатал ее на плечах вокруг тюков с товарами. Когда отец ребенка освободился и я представился ему, он заметил:

— Мы уже давно ничего не покупали у вашей компании.

Я не говорил с ним о делах. Разговор шел о его маленькой дочери. Он сказал:

— Я вижу, вам нравится моя дочка. Не хотите ли прийти к нам сегодня вечером, мы празднуем ее день рождения? Мы живем прямо над магазином.

Я поехал дальше, мельком взглянул на Нью-Йорк, только мельком. Устроившись в старой гостинице «Севиль» и умывшись, я вернулся в Ньюарк на день рождения. Каждая минута того вечера была незабываемой. Когда я собрался уходить, я затрепетал от волнения: мне вручили самый большой заказ, который когда-либо клиент давал нашей компании. Я ничего и не пытался продавать. Потратив время на то, чтобы быть ласковым с маленькой девочкой, я избрал как раз тот подход, который всегда окупается.

Этот агент очень скромно и не разрешил мне назвать здесь его имя, но сначала он стал коммерческим директором, потом генеральным директором и, наконец, президентом своей компании, которая сумела удержать свою марку в течение более ста лет. «За двадцать пять лет работы торговым агентом, — продолжал он свой рассказ, — самый лучший подход, по-моему, это сначала узнать о хобби клиента, а потом поговорить об этом хобби».

Не всегда можно поиграть с ребенком или поговорить о хобби, но всегда можно быть дружелюбным. Недавно я обедал еще с одним своим близким другом, Лестером Г. Шинглом, президентом компании «Шингл Лезер» из города Камден, штат Нью-Джерси. Лестер — один из самых способных торговых агентов, которых я когда-либо встречал. Он сказал:

— Много лет назад, когда я был молодым коммивояжером, я приехал к крупному производителю в штате Нью-Йорк, но так и не смог ему ничего продать. Однажды, когда я входил в кабинет этого пожилого человека, он был раздражен и сказал: «Прошу прощения, но я не могу уделить вам времени сегодня. Я уйду на обед». Поняв, что требуется какой-то необычный подход, я быстро сказал: «Не возражаете, если я отобедаю с вами, мистер Питтс?» Казалось, он был несколько удивлен, но ответил: «Конечно, поедимте».

За столом я ни словом не обмолвился с ним о делах. Когда мы снова вернулись в его кабинет, он сделал мне небольшой заказ. Это был первый заказ, полученный нами от него, но он оказался началом долгого делового сотрудничества.

В мае 1945 года я был в городе Энид, штат Оклахома. Там я услышал о розничном торговце обувью по имени Дин Нимейер, который получил известность тем, что установил мировой рекорд продав 105 пар обуви за один день. Каждая покупка была отдельной индивидуальной сделкой с 87 женщинами и детьми. С этим-то человеком мне и захотелось поговорить, так что я пошел в магазин, где работал мистер Нимейер, и спросил, как это у него получается. Он ответил:

— Все дело в подходе. Клиентке либо продашь, либо нет, в зависимости от того, как встречаешь ее у двери.

Мне не терпелось увидеть собственными глазами то, о чем он говорил, поэтому я понаблюдал за ним в деле в то утро. Он действительно дает покупательнице почувствовать себя как дома. Он выходит к ней навстречу с искренней сердечной улыбкой. Благодаря естественным любезным манерам Дина клиентки действительно получали удовольствие от посещения магазина. Они совершали покупку еще до того, как присаживались.

Эти трое мужчин в своем подходе просто-напросто использовали первую и, возможно, самую важную стадию торговли: «Продай сначала себя!»

Я заметил, что выбор моего подхода зависит от того, что обо мне думает клиент — «приемщик заказа» или «советчик». Если мой подход верен, то, когда я делаю презентацию своего товара, я хозяин положения. Если мой подход неверен, хозяином положения будет клиент.

Эту главу я собираюсь закончить «подготовительным разговором», которым я пользуюсь, разговором, выработанным с годами и ставшим для меня незаменимым. Вы должны помочь мне провести часть этого диалога в соответствии с родом вашей коммерческой деятельности.

Я. Мистер Коут, по цвету ваших волос или глаз я не могу судить о положении ваших дел, точно так же как врач не сможет поставить диагноз моего состояния, если я приду к нему в кабинет, сяду и откажусь отвечать на вопросы. Этот врач вряд ли что-нибудь сможет для меня сделать, так ведь?

Мистер Коут (обычно с улыбкой). Верно, так.

Я. Что ж, точно так же и у нас с вами, если вы не захотите посвятить меня в свои тайны до определенной степени. Другими словами, чтобы я смог предложить вам кое-что в будущем, что могло бы вам пригодиться, не соизволите ли вы ответить мне на несколько вопросов?

Мистер Коут. Валяйте. Что это за вопросы?

Я. Теперь, если какие-либо из заданных мною вопросов вам не понравятся и вы не захотите на них отвечать, я не обижусь. Я все пойму. Но если кто-нибудь хоть что-то узнает о том, что вы мне сейчас расскажете, то это случится лишь потому, что это вы доверите ему свою тайну, а не я. Все будет храниться в глубокой тайне.

АНКЕТА

Я заметил, что гораздо легче получить ответы, если подождать, когда клиент ответит на первый вопрос, а потом я уже достаю из кармана анкету. Я делаю это, глядя прямо на него и слушая с большим интересом. Эту анкету я разработал за многие годы работы. Она короткая, но дает мне полное представление о состоянии дел клиента, а также некоторые намеки на его ближайшие планы и будущие цели. Работа с вопросами должна вестись как можно быстрее. У меня на нее уходит от пяти до десяти минут в зависимости от говорливости клиента.

Вот некоторые из сокровенных вопросов, которые я не стесняюсь задавать:

Какой минимальный доход в месяц потребуется вашей жене в случае вашей смерти?

Ваш минимальный доход в месяц в возрасте шестидесяти пяти лет?

Какова стоимость вашего имущества сейчас?

Какие облигации, акции, другие ценные бумаги вы имеете?

Недвижимость (закладные)?

Кассовая наличность?

Трудовой доход за год?

Страхование вашей жизни?

Сколько денег вы ежегодно тратите на страхование?

Не надо бояться задавать эти вопросы, которые прямо относятся к вашей работе, если вы подготовите клиента к ним во время подготовительного разговора, похожего на тот, который я привел выше.

Анкету я точно так же кладу назад в карман, как и достал. Мой последний вопрос (с улыбкой): «Чем вы занимаетесь в свободное от работы время, мистер Коут? Другими словами, есть ли у вас хобби?»

Ответ на этот вопрос очень часто начинает иметь значение для меня позднее. Пока он отвечает на этот вопрос, я кладу анкету назад в карман. Я никогда не показываю ее клиенту при первой встрече. Его любопытство постепенно возрастет до такой степени, что мои шансы увеличатся во время второй встречи. После того как я собрал всю информацию, я уйду как можно быстрее, говоря: «Спасибо за откровение, мистер Коут. Я собираюсь это обдумать. По-моему, у меня есть идея, которая может вам пригодиться, и, когда я ее продумаю, я позвоню вам, и вы назначите мне встречу. Это вас устраивает?» Обычно он отвечает на это: «Да».

Я смотрю по обстановке, можно ли договориться о точной встрече тут же на более позднее время, скажем, на следующей неделе.

ГЛАВНОЕ

Эти вопросы должны храниться в папке, как у врача хранятся истории болезней его пациентов. Это дает вам информацию о клиенте, которая пополняется по мере успеха самого клиента. И я заметил, что по мере своего продвижения эти люди с удовольствием рассказывают вам о своих успехах. Они знают, когда вы искренне заинтересованы, знают, что вы тот человек, с которым можно обсудить свои проблемы и поделиться своими успехами.

Не думаю, что подготовительный разговор надо выучивать наизусть. Но я уверен, что его следует переписать и перечитывать каждый день по нескольку раз. Потом вдруг в один прекрасный день вы запомните его. Если вы будете учить его именно таким образом, он никогда не будет звучать как заученный. Проведите такой разговор со своей женой.

Повторяйте и повторяйте его с ней до тех пор, пока не выучите его так хорошо, что он станет неотъемлемой частью вас.

ВКРАТЦЕ

1. Не пытайтесь сразу бросать «перлинь» — сначала бросьте «бросательный конец».

2. При подходе следует ставить только одну цель: продать деловую беседу, а не ваш товар, — вашу беседу. Это — сделка перед сделкой.

26. Секрет назначения встреч

В течение тридцати одного года я хожу к одному и тому же парикмахеру, маленькому итальянцу по имени Руби Дей. Он был подмастерьем у своего дядюшки, когда ему было всего девять лет. Он был такого маленького роста, что ему подставляли скамейку. Клиенты Руби считают, что он, возможно, один из лучших цирюльников в мире. Кроме того, он всегда лучезарен.

Несмотря на все эти качества, в 1927 году дела у Руби резко покатались вниз. Положение его стало настолько плохим и он так страдал от безденежья, что не мог заплатить ренту за четыре месяца и домовладелец, где он держал свою крохотную парикмахерскую на одного, грозился вышвырнуть его вон.

Как-то в пятницу после обеда, когда он меня стриг, я заметил, что он выглядел как-то болезненно. Я спросил у него, что случилось. В конце концов он признался мне, в каком ужасном положении оказался. В довершение к этому жена родила ему еще одного ребенка, мальчика, Руби-младшего.

Пока мы разговаривали, зашел еще один посетитель и спросил, как скоро он сможет постричься. Руби уверил его, что ждать ему придется совсем недолго, так что посетитель нехотя сел и стал читать какой-то журнал.

Я сказал:

— Руби, почему бы вам не работать назначая часы приема?

— О, мистер Беттджер, — ответил он, — я не могу назначать часы приема: люди не станут записываться на прием к парикмахеру.

— Почему бы нет? — спросил я.

— С этим все в порядке у врача или адвоката, — сказал он, — но люди просто не станут записываться на прием к парикмахеру, и все тут.

— Не знаю, почему бы нет, — настаивал я. — То же самое я думал и про свою работу, пока другой торговый агент не убедил меня, что только так и можно работать. Вашим клиентам нравится ваша работа, Руби, и вы им нравитесь, но они не любят ждать. Держу пари, что вот этот человек с удовольствием бы записался к вам на прием в определенное время каждую неделю. Не так ли?

— Конечно! — кивнул посетитель. Он и Руби быстро договорились о дне и времени приема каждую неделю.

— Вот видите, — сказал я с энтузиазмом. — А теперь запишите меня на восемь утра каждую пятницу.

На следующий день у Руби появилась книга регистрации, и он начал звонить всем своим старым клиентам, многие из которых не были у него несколько месяцев. Постепенно он смог все свое рабочее время расписать в книге регистрации, и его финансовые треволения остались в прошлом. Вот уже двадцать лет он работает исключительно по записи. Он заставил своих клиентов привыкнуть к этому. Им это нравится, потому что тем самым экономится время. Сегодня Р. Б. (Руби) Дей владеет собственным красивым домиком на Фокс Чейз Роуд, 919, Голливуд, штат Пенсильвания. При виде его создается впечатление, что перед вами солидный, преуспевающий бизнесмен.

Я рассказал эту историю как-то вечером на курсах, которые мы устраивали в Пасадене, штат Калифорния. Занятия посещал и шофер такси. В конце недели он зашел к нам за кулисы и сказал:

— Я теперь тоже бизнесмен!

Мы спросили, что он имел в виду.

— Ну, — сказал он, — после того, как я услышал этот рассказ во вторник вечером, я подумал: раз парикмахер мог назначить прием, мне тоже надо попробовать. На следующее утро я подвез президента одной крупной компании на поезд в Глейндейл. По дороге я спросил его, надолго ли он уезжает. Он ответил, что приезжает в тот же день вечером, и согласился, чтобы я подвез его домой. В тот вечер ему это понравилось, и, когда я высадил его у дома, он дал хорошие чаевые. Я узнал, что эти поездки он совершал каждую неделю и иногда ему было трудно поймать такси. Так что я договорился о точной дате каждую неделю. Кроме того, он дал имена других администраторов своей компании, чтобы я позвонил им и договорился с ними о том же. Когда я звонил, то говорил, что звоню по совету их президента. В результате этих звонков я договорился еще о двух заказах на следующее утро. Сегодня я купил книгу регистрации и собираюсь составить список регулярных заказов, как ваш парикмахер. Теперь я чувствую себя бизнесменом!

Тот же самый совет я дал и своему галантерейщику. Вскоре большинство клиентов посещали его в назначенный час приема. Эти люди обнаружили то, что обнаружил я и тысячи других людей во всех сферах деловой активности: люди предпочитают работать по расписанию.

1. Это экономит время, помогает избежать ненужной суеты, которая так расстраивает коммерсантов. Точно так же это экономит и время клиента.

2. Прося назначить нам прием, мы даем клиенту понять, что ценим его время. Инстинктивно и он начинает больше ценить ваше время. Когда я прихожу на прием, я встречаю взаимопонимание, и человек с большим уважением относится к тому, что я говорю.

3. Каждая встреча становится событием. Назначенная встреча превращает человека из коробейника в торгового агента.

Мой старинный товарищ по комнате Миллер Хаггинс получил известность в бейсболе как отличный нападающий, потому что очень часто попадал в «дом». А попадая в «дом» чаще остальных, он, естественно, приносил в среднем больше очков, чем остальные игроки. В коммерции я обнаружил, что договориться о встрече — это то же самое, что попасть в «дом». Основанием торговых сделок является деловое свидание, а секрет получения хорошего, внимательного и доброжелательного клиента во время этого свидания заключается в продаже свидания. Деловые встречи гораздо проще продавать, чем радиоприемники, пылесосы, книги или страховки. После того как я четко это усвоил, для меня наступило огромное облегчение. Я всего лишь пытался попасть в первый «дом»!

Когда я звоню знакомому, я просто спрашиваю о времени встречи и обычно получаю его без дополнительных расспросов. Но если этого человека я никогда раньше не встречал, он обязательно спросит:

— А по какому вопросу вы хотите со мной увидеться?

Это как раз и есть критический момент в подходе. Если только я сообщу, что хочу что-то продать, здесь-то мне и конец, и шансы добиться встречи позже обречены на провал. Истина заключается в следующем: я могу и не знать, нужно ли ему то, что я продаю. Так что цель встречи — это всего лишь обсуждение. Но и до сих пор я постоянно должен находиться начеку, чтобы не позволить втянуть себя в разговоры о продаже по телефону. Я должен сосредоточиться на одном-единственном: на продаже деловой встречи.

Позвольте привести типичный пример: позавчера я дозвонился до очень занятого человека. Вот наш разговор:

Я. Мистер Эйли, меня зовут Беттджер, Фрэнк Беттджер, друг Ричарда Фликера. Вы помните Дика, не так ли?

Эйли. Да.

Я. Мистер Эйли, я агент по страхованию жизни. Дик предложил мне обратиться к вам. Я знаю, вы человек занятой, не могу ли я увидеться с вами минут на пять как-нибудь на этой неделе?

Эйли. А по какому вопросу вы хотите со мной увидеться — по страхованию? Я только что купил новых страховок несколько недель назад.

Я. Очень хорошо, мистер Эйли. Если я попытаюсь продать вам что-нибудь, это будет ваша вина, а не моя. Можно мне увидеться с вами на несколько минут завтра утром, скажем, около девяти часов?

Эйли. У меня назначена встреча на девять тридцать.

Я. Что ж, если я займу больше пяти минут, это будет ваша вина, а не моя.

Эйли. Хорошо. Тогда лучше в девять пятнадцать.

Я. Спасибо, мистер Эйли. Я буду.

На следующее утро, пожимая ему руку в кабинете, я достал часы и сказал:

— У вас другая встреча в девять тридцать, поэтому я хочу ограничиться ровно пятью минутами.

Я задавал вопросы как можно быстрее. Когда мои пять минут истекли, я сказал:

— Что ж, мои пять минут кончились. Не хотите ли высказать мне еще что-нибудь, мистер Эйли?

И следующие десять минут мистер Эйли рассказывал мне все, что мне надо было знать о нем.

Некоторые люди по часу рассказывали мне о себе по истечении моих пяти минут, но это ведь не моя вина, а их.

Я знаю многих преуспевающих торговых агентов, которые не назначают встреч, когда заходят к своим регулярным клиентам. Но, задавая им вопросы, я выяснил, что у них есть регулярные дни визитов и определенное время дня для приемов. Другими словами, их непременно ждут.

«Они не пойдут в кабинет». На стене нашей конторы висела такая табличка, написанная крупными буквами. И я всегда ей верил, пока Гарри Райт, динамичный коммивояжер из Чикаго, не рассказал нам одну историю.

— Шестьдесят пять процентов своих сделок я заключаю в собственном кабинете, — сказал он. — Всегда для встречи я предлагаю свой кабинет, объясняя, что нам никто не будет мешать и мы сможем закончить наши дела быстрее и с лучшим результатом.

Сначала я этого боялся. Но, к своему удивлению, обнаружил, что многие предпочитали именно этот способ. Когда они приходят ко мне в кабинет, я никогда не позволяю, чтобы нам мешали. Если вдруг зазвонит телефон, я отвечаю что-то вроде этого:

— О, привет, Вернон, вы еще долго собираетесь оставаться там? Давайте я перезвоню вам минут через двадцать? У меня здесь человек, и я не хочу его задерживать. Спасибо, Вернон. Я перезвоню.

Затем я кладу трубку и прошу девушку в приемной отключить все звонки, пока у меня мистер Томас. Это всегда очень нравится моим посетителям.

Перед тем как ему уйти, если только он не торопится, я взял за правило знакомить его с конторскими служащими, которые помогали ему заключить договор или которые могут оказать ему услуги, если он станет нашим клиентом.

Я знаю многих торговых агентов, которые считают это прекрасной возможностью познакомить посетителей со своими конторами, заводом или фабрикой и показать им, как производится их продукция.

Люди, которых трудно застать на месте

С практикой каждый человек совершенствует свою технику назначения деловых встреч. Конечно, встречаются люди, которых очень трудно застать на месте. Однако я заметил, что это самые лучшие клиенты, если я смогу с ними увидеться. Пока я остаюсь в рамках приличий, они ничего не имеют против настойчивости. Вот несколько вопросов, которыми я пользуюсь, и идей, которые мне помогли.

1. «Мистер Браун, когда мне лучше всего с вами увидеться — рано утром или в конце дня?» «В начале недели или в конце недели лучше?» «Можно мне прийти к вам сегодня вечером?»

2. «Во сколько вы обедаете? Давайте пообедаем вместе на этой неделе. Вы могли бы пообедать со мной завтра в „Юнион Лиг“, скажем, около двенадцати или полпервого?»

3. Если все его время расписано, но он искренне хочет увидеться со мной, я иногда спрашиваю: «Вы сегодня на машине?» Если он отвечает «нет», я предлагаю подвезти его до дома на своей машине. Я говорю: «У нас будет несколько минут, чтобы поговорить».

4. Я был удивлен, как много людей, не желающих договориться о конкретной встрече, согласны увидеться со мной, если я назначаю время на отдаленное будущее. Например, по пятницам утром, когда я планирую работу на следующую неделю, если я позвоню и скажу: «Мистер Джонс, я буду в вашем районе в следующую среду, не возражаете, если я загляну к вам?», он обычно соглашается. Потом я спрашиваю, когда лучше: утром или днем, а иногда он назначает время.

Предприняв все разумные попытки и чувствуя, что он не желает сотрудничать, я забываю про него.

Среди самых хороших моих клиентов были люди, с которыми было очень трудно увидеться. Пример: мне дали имя одного инженера-контрактанта из Филадельфии. Позвонив пару раз, я выяснил, что его трудно застать на месте, но он бывает с семи до полвосьмого утра.

На следующее утро я вошел в его кабинет в семь часов. Это было в самый разгар зимы, и темень стояла, как ночью. Он сидел за столом и просматривал письма. Вдруг он схватил большой портфель и выскочил из кабинета мимо меня. Я пошел за ним до машины.

Открывая багажник, он посмотрел на меня и сказал:

— О чем вы хотели поговорить со мной?

Я ответил:

— О вас.

Он, отчеканивая каждое слово:

— Сегодня утром мне некогда разговаривать ни с кем.

— Куда вы сейчас направляетесь? — поинтересовался я.

— Коллингсвуд, Нью-Джерси, — ответил он.

— Позвольте мне подвезти вас в своей машине, — предложил я.

— Нет! У меня в машине полно вещей, которые мне сегодня понадобятся, — возразил он.

— Вы не против, если я буду сидеть рядом с вами по дороге? — спросил я. — По пути мы могли бы поговорить. Это сэкономит вам время.

— А как вы поедете назад? — справился он. — Я ведь поеду дальше до Уилмингтона, Делавэр.

— Я сам о себе позабочусь, это не проблема, — уверил я его.

— Поехали. Садитесь, — улыбнулся он.

Тогда он даже не знал моего имени и о чем я хотел с ним поговорить, но мы расстались в Уилмингтоне, и я вернулся в Филадельфию на послеобеденном поезде с подписанным контрактом. Я ездил на поездах в Балтимор, Вашингтон и Нью-Йорк вместе с людьми, с которыми наверняка никогда бы не смог договориться о встрече иным образом.

Важные вещи, которые я узнал о пользовании телефоном

У меня выработалась привычка всегда носить с собой много мелочи в карманах, чтобы в любой момент я мог позвонить по телефону-автомату. В самом деле, сколько раз мне приходилось уходить из собственного кабинета и заходить в телефонную будку за углом, чтобы меня никто не отрывал.

Выделив утро пятницы под планирование, я стал названивать большинству людей, с которыми собирался встретиться на следующей неделе. Иногда я поражался, как мне удавалось договориться о встречах на большую часть недели.

Прошло довольно много времени, прежде чем я научился не бояться напоминать о себе клиенту или даже предполагаемому клиенту, чтобы он перезвонил мне. Когда я звоню ему несколько раз и так и не застаю его, у него складывается впечатление, что я гоняюсь за

ним, чтобы получить от него то, что нужно было мне. Я заметил, что, если оставить ему записку с просьбой перезвонить мне, у него создавалось впечатление, что у меня есть то, что было нужно ему. Что-то для него очень важное.

После того как я понял всю важность первоначальной продажи встречи, я мог проводить все деловые встречи, необходимые мне.

Позвольте еще раз повторить правило, на которое у меня ушло так много времени:

во-первых, продайте встречу.

во-вторых, продайте товар.

27. Как я научился обводить вокруг пальца секретарш и телефонисток

На прошлой неделе мне был преподан великолепный урок как обводить вокруг пальца секретарш и телефонисток. Я обедал в кругу своих знакомых в Лиге Союза, когда Дональд Э. Линдсей, президент компании «Мэрлин Мануфекчуринг», рассказал нам такую историю:

— Сегодня утром к нам на завод пришел агент по продаже и спросил, можно ли увидеться с мистером Линдсеем. Моя секретарша вышла и спросила его, назначал ли мистер Линдсей ему встречу. «Нет, — ответил он, — он мне встречи не назначал, но у меня для него есть информация, которая ему необходима». Секретарша спросила, как его зовут и кого он представляет. Он назвал ей свое имя, но сказал, что по личному делу. Она ответила: «Я секретарша мистера Линдсея. Если это что-то личное, может быть, я могу этим заняться. Мистер Линдсей сейчас очень занят».

«Это личное дело, — настаивал он. — Мне непременно надо лично поговорить об этом с мистером Линдсеем».

— Как раз в это время, — объяснил нам Дон, — я оказался на заводе. Руки у меня были грязные, я работал с двумя нашими механиками над одной неисправностью. Я помыл руки и пошел в кабинет.

Этого человека я не знал, но он представился, мы пожали друг другу руки, и он спросил, можно ли ему поговорить со мной в кабинете минут пять. Я спросил его: «О чем?» Он ответил: «Это очень личное дело, мистер Линдсей, но я уложусь в пять минут».

Когда мы вошли в кабинет, он сказал: «Мистер Линдсей, мы разработали новое налоговое обследование, которое может значительно сэкономить вам время. За эту услугу мы плату не берем. Все, что нам необходимо, это кое-какие данные от вас, которые будут обрабатываться в строжайшей секретности».

Тут он вытащил анкету и стал задавать мне вопросы. Я сказал: «Минуточку. Вы хотите что-то продать мне. Что? Кого вы представляете?»

— Извините, мистер Линдсей, — сказал он, — но...

— Какую компанию вы представляете? — потребовал я.

— Страховую компанию Эй-Би-Си. Я...

— Убирайтесь отсюда! — сказал я. — Вы попали сюда, прибегнув к уловке. Если вы сейчас же не уберетесь отсюда, тогда вас вышвырну я!

Дон Линдсей входил в команду борцов, когда был студентом Пенсильванского университета. Зная Дона, как многих из нас, мы славно посмеялись, потому что Дон действительно знает, как вышвыривать непрошенных гостей! По тому как он расписывал свой рассказ, мы поняли, что агент по продаже правильно поступил, быстро ретировавшись.

Этот агент по продаже очень хорошо выглядел и хорошо говорил, сказал нам Дон. Но давайте рассмотрим и проанализируем несколько моментов его подхода:

1. Встречи ему назначено не было. Он застал мистера Линдсея в неудобное для него время, что обычно и случается, когда вас не ждут.

2. Он назвал секретарше свое имя, которое ничего не значило, потому что он избегал ее вопроса: «Кого вы представляете?» Это всегда вызывает подозрение.

3. Когда секретарша сказала ему, что мистер Линдсей занят, он повел себя так, как будто не поверил ей, что ей не понравилось.

4. Он попал туда, прибегнув к уловке. Шансов вернуться вновь на этот завод он себе не оставил. Хотя он и представлял хорошую компанию, он сделал почти невозможным для любого представителя компании когда-либо иметь дело с этим заводом.

Мой опыт проникновения к занятым перспективным клиентам научил меня, что это скорее здравый смысл, а не хитрость. Многие агенты по продаже, похоже, не понимают, что секретарша клиента может быть им очень полезна. Во многих случаях она является «силой за треном». Я усвоил, что если хочу увидеться с «шишкой», то лучше всего полностью отдалиться секретарше в руки, и, обычно она проводит меня через все препятствия к святой святых. Во всяком случае, очень часто она является шефом большого босса, если дело касается его встреч с людьми. Если мы работаем с секретаршей клиента — мы работаем с его правой рукой. Моя эффективность намного возрастает, если я посвящаю ее в свои дела, честен и искренен с ней и уважительно отношусь к ее должности.

Сначала я стараюсь выяснить, как ее зовут, у кого-нибудь другого в конторе. После этого я всегда называю ее по имени. Я записываю ее имя на карточке, чтобы никогда его не забыть. Звоня позже по телефону, чтобы назначить встречу, я обычно говорю:

— Мисс Маллетс, доброе утро! Это мистер Беттджер. Интересно, вы можете внедрить меня в расписание мистера Харшоу минут на двадцать сегодня или в другое время на этой неделе?

Я понимаю, что многие секретарши считают своим долгом избавиться от торговых агентов. Но я не верю, что с ними можно обходиться с помощью уловок и хитростей. Умный человек с доминирующей личностью всегда может избавиться от секретарши, не сообщая ей о цели своего визита. Агент по продаже с железными нервами и хорошо подвешенным языком может иногда с успехом применить уловки и хитрости, но я считаю, что самый лучший способ обвести вокруг пальца секретарш и телефонисток — даже и не пытаться этого делать!

28. Идея, которая помогла мне попасть в «высшую лигу»

Я был поражен, когда обнаружил, что многие идеи, которые я применял в коммерции, впервые я узнал из бейсбола. Например, когда я играл за Гринвиль, штат Южная Каролина, менеджер команды Томми Стауч как-то сказал мне:

— Фрэнк, если бы только ты умел бить, за тобой бы гонялись клубы большой лиги.

— Могу я как-нибудь научиться бить? — спросил я.

— Джесси Бэркетт бил ничуть не лучше тебя, — заявил Том. — Но он стал одним из величайших подающих в бейсболе!

— Как ему это удалось? — с некоторым сомнением спросил я.

— Бэркетт решил научиться подавать, — сказал Том, — поэтому он каждое утро приходил на тренировку и подавал триста мячей. Он платил мальчишкам, чтобы они бегали ему за мячами, а один мальчик подбрасывал их вверх. Джесси не пытался ударить по мячу изо всей силы, а практиковал свободную, мягкую подачу, пока не показал прекрасное время.

Все казалось слишком просто. Мне надо было убедиться самому. Я просмотрел статистику: только двоим игрокам за всю историю удалось набрать более 400 очков, подавая битой, за несколько сезонов. Один из них Ладжон. А другой — Джесси Бэркетт!

Я был так возбужден этой идеей, что пытался уговорить нескольких игроков нашей команды попробовать вместе со мной, но они сказали, что я сумасшедший. Они сказали, что северянин не выдержит южного солнца утром и днем. Но мой сосед по комнате Айви «Краснокожий» Уинго, кетчер из Норкрасса, штат Джорджия, сказал, что хочет попробовать. Мы нашли пацанов, которые хотели заработать несколько монет, и отправились на тренировку рано утром, когда солнце еще не было таким жарким. Краснокожий и я выбили по триста мячей каждый.

На руках мы набили здоровенные мозоли, но это нам нисколько не повредило, и мы получили от этого большое удовольствие.

Тем же летом Краснокожего и меня продали в «Сент-Луис Кардиналс».

Какое отношение это может иметь к коммерции? Вот какое: десять лет спустя, когда я распрощался с бейсболом и уже пару лет занимался продажей, высокий красивый южанин по имени Фред Хейген был переведен из представительства нашей компании в Атланте в Филадельфию. Фред был личностью, и улыбка у него была на миллион шекелей, но весь его опыт по заключению сделок был связан с фермерами-южанами, поэтому ему необходимо было научиться новым подходам в торговле. Он стал практиковать их на мне.

Эту же идею я почерпнул из бейсбола. Я рассказал Фреду историю про Джесси Бэркетта, и про «Краснокожего» Уинго, и про себя, и про триста подач. Фред заразился этой идеей и настоял на том, чтобы я показал ему свои подходы. Так мы практиковались друг на друге, пока не выучили их задом наперед. Я полюбил их настолько, что желал вести переговоры с первым встречным! Результат? У меня появилось больше вызовов. Если торговый агент перестает получать нужное количество вызовов, очень часто это означает, что у него пропал интерес и энтузиазм к своей работе.

Как-то после спектакля газетчик пришел за кулисы взять интервью у Джона Берримора после его пятьдесят шестого представления Гамлета. Репортеру пришлось ждать полтора часа, пока кончится репетиция. Когда наконец великий актер появился, журналист сказал:

— Мистер Берримор, я удивлен, что вам приходится репетировать после пятидесяти шести спектаклей на Бродвее. Ведь вас же нарекли величайшим Гамлетом всех времен и гением сцены!

Берримор расхохотался.

— Послушайте, — сказал он. — Хотите знать правду? Пять месяцев каждый день по девять часов я читал, перечитывал, учил и декламировал эту роль. Мне казалось, что я никогда не смогу удержать ее в голове. Несколько раз я хотел все бросить. Я думал, что ошибся в выборе призвания и величайшей своей ошибкой считал то, что пошел в актеры. Ну разве это не смешно?

Когда я прочитал об этом, у меня был кризис. Это натолкнуло меня на мысль попросить нашего директора разрешить мне продемонстрировать свои способности в присутствии нашего агентства. По его виду я понял, что никто до этого не подходил к нему с такой просьбой. Это поставило меня в трудное положение, и я репетировал, репетировал и репетировал. По мере того как моя речь становилась лучше, я вкладывал в нее все больше энергии. Я стал воодушевляться ею. Пока я продолжал совершенствоваться, у меня возникла новая идея. После моей демонстрации я заключил

крупную сделку, которую никогда бы не заключил не пройди я через все эти репетиции. Всякий раз, когда меня просили продемонстрировать деловое интервью перед какой-нибудь группой, я извлекал все больше пользы для себя, возможно, гораздо больше, чем сама аудитория. Гордыня, полагаю, заставляла меня готовиться и репетировать до тех пор, пока я не чувствовал, что готов. Незадолго до своей смерти Кнут Рокне, известный тренер «Нотр Дам» по футболу, побеседовал с представителем одной из крупнейших торговых организаций страны. Его идеи я считаю самыми полезными и практичными в коммерции, о которых когда-либо читал. Вот их суть: в «Нотр Дам» у нас была команда примерно из трехсот парней, как университетских ветеранов, так и новичков. Они постоянно тренировались основам мастерства: тренировались, тренировались, пока все основные приемы не стали для них такими же естественными и бессознательными, как дыхание. Тогда в игре не приходилось останавливаться и думать, что делать дальше, когда нужны были быстрые действия. Те же самые принципы применимы и в торговле, как и в спорте. Если хочешь стать звездой в торговой игре, то должен вызубрить основы — азбуку своей работы так, чтобы от зубов отскакивало. И знать настолько, что в любой момент, когда клиент уходит в сторону от заключения сделки, ты мог бы снова вернуть его на нужный путь так, чтобы ни он, ни ты не заметили этого. Такого совершенства невозможно достичь глядя в зеркало и поздравляя свою компанию за то, что она взяла тебя к себе. Надо зубрить, зубрить и зубрить!

Вот что помогло Джону Берримору найти себя и заслужить звание величайшего Гамлета своего времени.

Вот что помогло Джесси Бэркетту подняться от посредственного подающего до неуязвимой звезды бейсбола! И по сей день лишь четыре игрока смогли повторить рекорд в 400 очков за несколько сезонов: Тай Кобб, Роджерс Хорнсби, Ладжои и Бэркетт.

Да, вот что помогло мне выбраться из второго эшелона и попасть в первую лигу в бейсболе... и в коммерции.

ВКРАТЦЕ

1. Самое лучшее время для подготовки речи — это сразу же после ее произнесения; то же самое и в деловых переговорах. Все, что вы должны были сказать и чего не должны были говорить, свежо в вашей памяти. Запишите это немедленно!

2. Запишите ваше выступление слово в слово. И совершенствуйте его. Читайте и перечитывайте его, пока не будете его знать досконально. Но не учите его наизусть. Попробуйте свое выступление на своей жене. Если у вас не получится, она вам об этом скажет. Перескажите его вашему начальнику. Перескажите его другому торговому агенту. Не расставайтесь с ним, пока не полюбите его.

Кнут Рокне говорил: «Зубрить. Зубрить. Зубрить».

29. Как дать клиенту возможность помочь вам заключить сделку

Вот древнейшая китайская пословица, гласящая: «Лучше один раз увидеть, чем тысячу раз услышать». Прекрасное правило, как я выяснил, — это никогда не говорить то, что можно инсценировать. А еще лучше так: никогда не инсценируйте сами то, что может инсценировать клиент или заказчик. Пусть выступает клиент. Дайте ему волю. Другими словами: дайте клиенту возможность помочь вам заключить сделку.

Давайте возьмем несколько фактических примеров того, как инсценировка использовалась при заключении сделки:

1. Компания «Дженерал Электрик» и ей подобные годами пытались убедить школьные советы в необходимости перейти на современное освещение классных комнат.

Проводились многочисленные конференции... были произнесены тысячи слов...

Результаты? Никаких! Вдруг одному торговому агенту пришла в голову идея — инсценировка. Стоя перед школьным советом в одном городе, он держал над головой стальной стержень. Взяв его за концы, он слегка согнул стержень, сказав: «Джентльмены, если стержень согнуть чуть-чуть, как я, он снова выпрямится (дает стержню выпрямиться), но если я согну его дальше определенной точки, стержень погнется и уже не выпрямится». (Согнув стержень дальше точки упругости, находящейся посередине, агент показал, что стержень потерял гибкость). «То же самое происходит и с глазами ваших детей в классной комнате. Их глаза могут выдержать лишь незначительное напряжение. Если напряжение будет больше, их зрение обязательно ухудшится!»

Результат? Были собраны деньги. Сразу же было установлено современное освещение!

2. Давайте посмотрим, как простая вещица — старомодная спичка была эффектно использована для демонстрации одной из самых важных характеристик холодильника, популярного по всей стране: держа зажженную спичку перед клиентом, агент по продаже сказал: «Миссис Хутнанни, наш холодильник совершенно бесшумный... он так же не слышен, как и эта горящая спичка».

3. Многие торговые агенты считают необходимым время от времени представлять данные клиентам. Я заметил, что гораздо большего эффекта можно добиться, если я смогу самого клиента заставить представить данные. Я только говорю: «Мистер Хенц, не запишете ли вы данные, которые я вам продиктую?» Я заметил, что это сосредоточивает внимание, поддерживает интерес, клиент реже отвлекается. Идея становится его собственной! Он лучше понимает. Он убеждает себя собственными данными. Другими словами, он включается в действие. Позже, уже заключая сделку, я прошу его подвести итог. Я опять говорю: «Мистер Хенц, не запишете ли вот это?» Затем я повторяю вкратце

итог: «Первое... второе... третье... четвертое...». Происходит естественная кульминация. Он сам помогает довести сделку до конца!

4. В пародии на аптеку, разыгранной мною как-то вечером в торговой школе в Портленде, штат Орегон, оптовый торговец шерстью видел, как я демонстрировал «клиентам» новую зубную щетку. Дав клиенту большую лупу, я вручил ему обычную зубную щетку вместе с новой. Потом я сказал: «Посмотрите на эти щетки в лупу и скажите, в чем разница». Этот самый торговец шерстью постоянно проигрывал конкурентам, которые сбывали более дешевые сорта материи; он не в состоянии был убедить покупателей, что хорошее качество давало хорошую экономию. Вот он и решил использовать лупу точно так же, как я использовал ее в инсценировке с зубными щетками. «Я был поражен, — позднее рассказывал он, — как быстро покупатели находили преимущества. Объем продаж тут же увеличился».

5. Галантейщик из Нью-Йорка рассказывал мне, что увеличил товарооборот мужской одежды на 40 процентов, когда стал показывать кино в витрине! Кинофильм рассказывал об убогом одетом человеке, который поступал на новую работу, и его быстро выпроваживали. Следующий претендент, элегантно одетый, быстро получал это место. Фильм заканчивался так: «Хорошая одежда — хорошее капиталовложение».

6. Мой друг, врач Оливер Р. Кемпбелл, Олдайн Траст Билдинг, Филадельфия, один из лучших дантистов города, высоко ценит значение инсценировки. Он делает рентгеновские снимки зубов пациентов и проецирует их на стену кабинета. Пациент сидит и смотрит фильм о своих зубах и деснах. Доктор Кемпбелл говорил, что лез из кожи вон, пытаясь убедить пациентов, что за зубами надо следить до того, как будет поздно. После того как он занялся инсценировкой, он стал получать отдачу.

7. А вот инсценировка, которой я пользуюсь и добиваюсь результата. Демонстрация эта нужна мне для усиления эффекта наглядности, и я заметил, что это производит впечатление на состоятельных людей. Я кладу черную авторучку на стол прямо перед человеком. С одной стороны ее кладу сверкающую двадцатипятицентovou монету, с другой — потускневшую десятицентovou. Потом спрашиваю: «Знаете, что это такое?» Человек обычно отвечает: «Нет, что это?» Я, улыбаясь, поясняю: «Ручка — это вы после смерти. Четвертак представляет собой то, чем вы являетесь сейчас, а гривенник — то, что останется вашей жене и детям, после того как ваши душеприказчики заплатят налоги и прочие издержки», потом я говорю: «мистер Мерер, позвольте задать вам один вопрос. Представим на несколько минут, что вы отправились на тот свет месяц назад. Мы с вами — душеприказчики. Мы должны перевести три пятых всего состояния в наличные, чтобы погасить налоги. Как мы будем это делать?» Затем я даю ему выговориться!

В последние годы в искусстве инсценировки были достигнуты большие успехи. Это очень надежный способ продажи ваших идей. Пользуетесь ли вы им на сто процентов?

ВКРАТЦЕ

«Лучше один раз увидеть, чем тысячу раз услышать». По возможности пусть покупатель сам проводит демонстрацию. Пусть клиент сам поможет вам заключить сделку.

30. Как я нахожу новых клиентов и превращаю старых в своих «зазывал»

На днях я попытался подсчитать, сколько автомобилей я купил за свою жизнь. К своему удивлению, я обнаружил, что приобрел примерно тридцать три машины.

Теперь позвольте задать вам вопрос: сколько разных продавцов, по-вашему, продали мне эти тридцать три машины? Ровно тридцать три. Поразительно, правда? Ни один из этих продавцов ни разу, насколько мне известно, не сделал ни одной попытки снова связаться со мной. Эти парни, которые проявляли ко мне такой интерес до того, как я сделаю покупку, и не подумали поднять трубку, позвонить мне и узнать, все ли у меня в порядке. Как только я заплатил деньги и они получили свои комиссионные, они как сквозь землю провалились.

Вас это удивляет? Послушайте, я опросил более пятнадцати тысяч человек в аудиториях по всей стране, сталкивались ли они с тем же самым в своей жизни, и более половины сразу подняли руки.

Доказывает ли это, что продажа автомобилей отличается от других видов торговли? Разве продавцу автомашин становится лучше от того, что он забывает покупателей и посвящает все свое время поискам новых клиентов? Что ж, вот девиз, который был на виду у всех продавцов одной крупной торговой организации: «Никогда не забывайте про клиента, никогда не давайте клиенту забыть вас».

Вы догадались. Это была организация по продаже автомашин. Компания «Шевроле Мотор», следуя этому девизу, поднялась на первое место в мире по продаже автомобилей по сравнению со всеми остальными производителями автомашин и оставалась на этом месте тринадцать лет, о чем свидетельствует статистика.

ЛЮБИТЕ ЕГО СОБСТВЕННОСТЬ.

С уверенностью могу утверждать, что каждый, кто что-нибудь покупает, любит вежливость, внимание, сервис. Так что не будем тратить на это время. Будем откровенны и взглянем на это с чисто эгоистической точки зрения.

Оглядываясь на свою карьеру в торговле, я испытываю самое большое огорчение от того, что не тратил в два раза больше времени на изучение и удовлетворение интересов своих клиентов. Я говорю искренне и в буквальном смысле слова. Я могу привести сотни

примеров из своих личных дневников, почему это принесло бы мне больше денег при меньшем нервном напряжении и меньшей физической нагрузке и больше счастья.

Да, господа, если бы мне пришлось заново делать карьеру, я бы повесил над своим рабочим столом следующий девиз: «Никогда не забывайте о клиенте, никогда не давайте клиенту забыть вас».

Много лет назад я купил довольно просторный дом. Мне очень понравилось место, но оно стоило так дорого, что, когда совершил сделку, подумал, уж не ошибся ли я. Я очень разволновался.

Две или три недели спустя мы переехали в новый дом, и мне позвонил агент по недвижимости и сказал, что хочет со мной увидеться. Это было в субботу утром. Когда он приехал, я сгорал от любопытства. Что ж, он сел и поздравил меня с тем, что я поступил так мудро, купив именно этот дом. Затем он рассказал о том районе много интересного. Позже он взял меня на прогулку по окрестностям, показывая разные чудесные домики и сообщая имена их владельцев. Некоторые из них оказались важными людьми. Он заставил меня гордиться. Продавец продемонстрировал еще больше энтузиазма и чуткости, чем когда пытался продать мне эту собственность. Но он не мог проявлять слишком много энтузиазма по поводу дома, потому что вел разговор о моей собственности.

Его визит успокоил меня: я не ошибся. Он сделал меня счастливым. Я был ему благодарен. В самом деле, в то утро я потянулся душой к этому человеку. Наши отношения стали чем-то большим, чем отношения между покупателем и продавцом. Мы стали друзьями.

На это у него ушло все субботнее утро, а он мог бы увидеться с новым клиентом. Однако неделю спустя я позвонил ему и дал имя своего близкого друга, который заинтересовался недвижимостью в моем районе. Мой друг тогда ничего не купил, но в скором времени этот агент подыскал ему подходящее место, и в результате была заключена еще одна хорошая сделка.

Как-то вечером в Санкт-Петербурге, штат Флорида, я выступал на эту тему. Следующим вечером один из присутствующих пришел ко мне и рассказал вот что:

— Сегодня утром маленькая пожилая женщина зашла в наш магазин и стала разглядывать красивую алмазную брошь. В конце концов она купила ее и выписала чек. Пока я укладывал ее в коробку, я думал о том, что вы сказали о «любви к собственности». Когда я вручил ей коробку, я стал еще больше хвалить брошь, чем когда продавал ее. Я рассказал ей, как сильно мне нравилась эта брошь. Я сказал, что это один из лучших алмазов в нашем магазине, что он был добыт на крупнейших коях самых прекрасных

алмазов в мире в Южной Америке, и я надеюсь, что она проживет еще много долгих и счастливых лет, любуясь им.

— Знаете, мистер Беттджер, — сказал он, — глаза ее наполнились слезами, и она сказала, что я осчастливил ее, потому что она было начала волноваться, не совершила она глупость, истратив на себя столько денег, купив драгоценность. Я проводил ее до входной двери, искренне поблагодарил и просил заходить к нам в любое время. Через час эта старушка вернулась еще с одной пожилой леди, которая остановилась в той же гостинице. Она познакомила меня со своей подругой, как будто я был ее сын, и попросила показать им магазин. Вторая женщина ничего дорогого не купила, в отличие от первой, но все равно сделала покупку. И когда я оставил их у входной двери, я знал, что приобрел двух новых хороших друзей.

Никогда не знаешь, откуда придет удача.

Много лет назад простенько одетая пожилая старушка зашла в универмаг. Продавцы не обратили на нее никакого внимания, кроме одного молодого продавца, который не только любезно подождал ее, но и донес ее покупки до входной двери. Увидев, что идет дождь, он раскрыл ей зонтик, взял ее под руку и проводил до угла, где помог ей сесть в троллейбус. Через несколько дней директор магазина получил письмо от Эндрю Карнеги с благодарностью за любезное обращение с его матерью. И он дал им заказ на меблировку нового дома, который только что построил.

Вам интересно узнать, что стало с тем молодым продавцом, который так заботился о покупателях? Сегодня этот продавец — директор огромного универмага в крупном городе на восточном побережье.

Недавно я спросил мистера Дж. Дж. Покока, Честнат Стрит, 1817, Филадельфия, одного из крупнейших оптовиков:

— Что для вас является самым главным источником новых свершений?

Мистер Покок ответил на мой вопрос одним словом:

— Потребители.

Потом он многозначительно добавил кое-что, чего я никогда не забуду. В подтверждение своих слов он привел такие убедительные факты, что я на следующий же день решил проверить это на себе. Сработало как в сказке. Это всегда срабатывает. Иначе просто быть не может! Вот что сказал мистер Покок:

— Новые покупатели — главный источник наших новых свершений. Новые покупатели! Я спросил его почему. Он ответил:

— Новые покупатели очень рады и счастливы своим новым покупкам, особенно если это дает комфорт. Обычно они очень возбуждены и горды. Они готовы рассказать об этом

своим друзьям и соседям. Наши торговые агенты посещают клиентов через неделю после установки электроприборов. Они узнают, нравится ли новому потребителю их новый холодильник или что-нибудь другое. Они дают советы, предлагают помощь и услуги. Эти новые потребители принесут больше будущих клиентов, чем кто бы то ни было.

Мистер Покок рассказал мне об исследованиях, проведенных его компанией в разных районах страны. Результаты оказались примерно одинаковыми. Например, в одном типичном городе на Среднем Западе из 55 опрошенных новых покупателей агенты по обслуживанию приходили только к семнадцати. Восемь из этих семнадцати дали агентам имена будущих клиентов, к которым они потом пошли и заключили сделок еще на 1500 долларов. Обычная любезность тут же принесла доход в 1500 долларов. Но обратите внимание вот на что: если бы все 55 новых владельцев получили сервисное обслуживание через неделю, что бы произошло? Нетрудно подсчитать: $1500 \text{ долларов} / 17 \text{ вызовов} = 90 \text{ долларов за визит}$; $90 \text{ долларов} \times 55 = 4950 \text{ долларов}$! Мистер Покок сказал:

— Опыт преподавал нам урок: продав товар, не забывайте о покупателе впоследствии!

Вот еще один значительный факт, о котором он мне поведал:

— Более половины покупателей, опрошенных нами, говорят, что в покупке их заинтересовал друг или родственник.

Последнее, что сказал мне мистер Покок:

— Если вы позаботитесь о своих покупателях, они позаботятся о вас.

В течение долгих лет я носил с собой в кармане письмо. Редко когда я не получал дельного совета, читая его. С небольшими изменениями вы, возможно, тоже сможете воспользоваться им.

Мистеру Уильяму Р. Джонсу, Риал Истейт Траст Билдинг, Филадельфия, Пенсильвания

«Дорогой Билл!

Хочу познакомить тебя с Фрэнком Беттджером. По-моему, он один из лучших страховщиков жизни в Филадельфии. Я полностью доверился ему и действую в соответствии с его советами. Может быть, ты не задумывался над страхованием жизни, но я знаю, что тебе стоит послушать мистера Беттджера, потому что у него есть ряд конструктивных идей и услуг, которые пригодятся тебе и твоей семье.

Искренне твой, Боб»

Позвольте проиллюстрировать, как я совсем недавно воспользовался этим письмом. В утренней газете я прочитал, что мои друзья из крупной строительной-подрядной компании «Мэрфи, Квигли» получили новый заказ. Через двадцать минут я уже говорил с Робертом

Квигли по телефону о встрече. Входя в кабинет мистера Квигли, я одарил его широкой, радостной улыбкой:

— Поздравляю, Боб!

Пожимая мне руку, он спросил:

— С чем?

Отвечаю:

— Только что прочитал в утреннем номере «Инквайерер» о том, что вам предложили контракт на строительство пристройки к Ю. Джи. Ай. Билдинг.

— А-а, спасибо, — улыбнулся он.

Было ли ему приятно? Что ему оставалось, кроме этого? Я попросил его рассказать мне об этом. Потом я слушал!

В конце я сказал:

— Слушай, Боб, готовя заявку на контракт, ты, видимо, спрашивал заявки у нескольких субподрядчиков, не так ли?

— Конечно, — ответил он.

Тут появляется мое рекомендательное письмо. Вручая ему письмо, говорю:

— Боб, ты, наверно, пообещал заказ тем из субподрядчиков, которые представили недорогие заявки, так ведь?

Улыбаясь, он сказал:

— Да, парочке из них.

Закончив читать письмо, он спросил:

— Что ты хочешь, чтобы я сделал: написал рекомендацию тебе на одном из писем к этим парням?

Я вышел из кабинета с четырьмя рекомендательными письмами к подрядчикам по отоплению, электроснабжению и водоснабжению.

Не всегда бывает удобно человеку давать мне рекомендательное письмо, поэтому я ношу с собой карточку размером 10 x 5 см, на которой написано следующее:

Кому: Герберту Дуеру

Рекомендую

Франклина Л. Беттджера

Гарри Щмитд

Вверху карточки мой друг пишет имя предполагаемого клиента, потом подписывается своим именем внизу.

Если он колеблется, я говорю:

— Слушай, если бы твой друг был сейчас здесь, ты бы, не колеблясь, представил меня ему, не так ли?

Обычно он отвечает:

— Конечно, представил бы.

После этого он заполняет карточку. Иногда он дает мне несколько карточек.

Иногда люди отказываются дать мне чье-нибудь имя. Примерно год назад один мой крутой клиент ответил мне так:

— Я бы не послал вас и к своему злейшему врагу!

Я спросил:

— Почему?

— Послушайте, Беттджер, — ответил он, — я ненавижу страховых агентов. Я ненавижу, когда они сюда приходят. Если бы кто-нибудь из них пришел сюда и сказал мне, что его прислал один из моих друзей, я бы разозлился, как черт! И я бы позвонил парню, который прислал его ко мне, и сказал бы ему все, что думаю. Кто угодно, только не страховой агент!

Это действительно была жестокая откровенность. Но я выдавил улыбку и сказал:

— Все в порядке, мистер Бланк, думаю, что я понял ваши чувства. Я скажу вам, что я сделаю. Дайте мне имя человека, которого знаете, и которому нет пятидесяти, и который делает деньги. Обещаю, что никогда не упомяну вашего имени при нем.

— Что ж, — сказал он, — в таком случае, если вы сможете, найдите способ увидеться с Кэрроллом Зиглером, изготовителем хирургических инструментов, 19-я улица 918Н, ему около пятидесяти одного года, и он весьма преуспевает.

Я поблагодарил его за информацию и вновь пообещал, что никогда не упомяну его имя.

Я сразу же поехал на завод мистера Зиглера. Входя в его кабинет, я сказал:

— Мистер Зиглер, меня зовут Беттджер. Я агент по страхованию жизни. Один наш общий знакомый дал мне ваше имя при условии, что я не буду упоминать его имени. Он сказал мне, что вы весьма преуспеваете и что вы как раз тот человек, с которым я мог бы поговорить. Вы можете уделить мне пять минут сейчас или мне лучше зайти в другой раз?

— О чем вы хотите со мной поговорить? — спросил он.

— О вас, — был мой ответ.

— Что обо мне? Если это страхование, то меня это не интересует.

— Отлично, мистер Зиглер, — сказал я. — Я не собираюсь говорить с вами о страховании сегодня. Вы можете уделить мне пять минут?

Он ограничил меня ровно пятью минутами. За это время я смог получить от него всю необходимую мне информацию.

С тех пор я заключил с мистером Зиглером три договора о страховании на значительную сумму денег. Вот что странно: мы стали хорошими друзьями, но он никогда так и не спросил меня, кто меня прислал.

Когда лучше всего воспользоваться данной рекомендацией? В течение шести дней? Шести недель? Я заметил, что лучше всего — в течение шести минут или сразу же, как только появится возможность для этого. Новая рекомендация обжигающе заманчива! Если я не поеду туда сразу же, пока желание во мне велико, дело откладывается куда-то в папки, и я теряю к нему интерес. Когда я достаю его позже, оно становится, как говорит один из молодых многообещающих агентов нашей компании, похоже на черствую буханку хлеба.

Мы никогда не знаем, что кроется за этими рекомендациями. Чаще всего человек, их дающий, знаком лишь с частью того, как обстоят дела, всего он не может знать досконально.

ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ

Вот качество, которое, как я заметил, так же важно, как получение самого имени предполагаемого клиента. Что бы ни произошло, хорошее или плохое, я всегда сообщу об этом знакомому, который доверился мне и дал эту подсказку. Неосведомленность о результатах, конечно же, обидит человека. Он об этом может никогда и не сказать, но это всегда будет работать против вас. Я-то знаю. Я испытал на себе оба варианта и почувствовал неблагоприятную реакцию и как отправитель, и как получатель рекомендаций.

Более того, когда я сообщаю о сделанном и говорю, что сделка заключена, и показываю, как я благодарен за это, друг становится так же счастлив, как и я. Если сделка у меня не удалась, я тоже говорю об этом и рассказываю точно, что произошло. На удивление, часто человек «выкапывает» другую зацепку, которая оказывается еще лучше.

Недавно я обедал вместе с президентом крупного банка в западном городе. Он дал мне образец письма, признанного самым эффективным для выражения признательности своим клиентам, который рекомендует своим друзьям их банк.

«Дорогой мистер Браун!

Хочу сообщить Вам, как высоко признательны мы Вам за то, что Вы привели мистера Смита в наш банк. Дух дружбы и сотрудничества, который Вы продемонстрировали, приведя мистера Смита и других друзей в Первый национальный банк, является для нас

источником огромного удовольствия. Вы всегда найдете в нас готовность оказать Вам любую услугу, какую захотите, равно как и Вашим друзьям.

Искренне Ваш...»

Много лет назад я имел удовольствие видеть, как Вилли Хопп выиграл мировой чемпионат по бильярду. Я удивлялся, сколько времени он тратил на изучение простых ударов, которые даже я мог сделать. Вскоре я заметил, что он не изучал эти удары, а обдумывал позицию для следующего хода, а возможно, и на десять ходов вперед. Противник Хоппа казался игроком ничуть не хуже Хоппа, но он слишком часто оставлял себе слабую позицию для следующего хода.

Теперь я лучше понимаю, как ему удалось установить невероятный рекорд мира, выбив более 15 миллионов очков в бильярде. Рекорд держался сорок три года. Попробуйте установить подобный рекорд в любом другом виде спорта!

Хороший урок я получил от Вилли Хоппа в тот вечер, который навсегда остался у меня в памяти. Вот его суть: продумать позицию для следующего хода в торговле так же важно, как и в бильярде. В самом деле, это же кровь и плоть нашего бизнеса!

Я слышал, как Роберт Б. Кулидж, вице-президент страховой компании «Этна» из Хартфорда, штат Коннектикут, выразил это так: «Поиск — это как бритве... если не будешь делать это каждый день, первое, что заметишь, так это то, что ты стал задницей».

ВКРАТЦЕ

1. Никогда не забывайте о клиенте, никогда не давайте клиенту забыть о вас.
2. Если вы позаботитесь о клиентах, они позаботятся о вас.
3. Любите собственность клиента.
4. Новые клиенты — лучший источник новых свершений... Новые клиенты!
5. Когда лучше всего следовать данной рекомендации? В течение шести недель... или шести дней? Лучше в течение шести минут, как я выяснил.
6. Никогда не забывайте высказать признательность за подсказку. Сообщите о результатах, плохих или хороших.
7. Продумайте позицию для следующего хода.

31. Семь правил, которыми я пользуюсь при заключении сделки

Помните, как я был обескуражен, что даже подумывал о том, чтобы все бросить, пока в одно субботнее утро мне не пришла идея попытаться добраться до корней моих неудач.

Сначала я спросил себя: «В чем же проблема?» Оказалось, вот в чем: я не получал достаточной отдачи от того количества визитов, которые делал. С будущим клиентом у меня все получалось вплоть до момента заключения сделки. Тут клиент обычно говорил:

— Что ж, я обдумаю это, мистер Беттджер. Приходите еще раз.

Время как раз и уходило на последующие визиты, что и вызывало депрессию у меня.

Вскоре я спросил себя: «Каковы возможные решения?» Вместо ответа я достал свои записи за прошлый год и стал изучать факты. Я сделал поразительное открытие! Семьдесят процентов моих сделок были заключены во время первой встречи. Двадцать три процента приходились на второе посещение. И только семь процентов — на третье, четвертое, пятое и последующие посещения. Другими словами, половина моего рабочего дня уходила на дела, которые окупались на семь процентов. Ответ был очевиден. Тотчас же я сократил все визиты после второго посещения и стал тратить освободившееся время на отыскание новых потенциальных клиентов. Результаты оказались невероятными. Вскоре я поднял стоимость каждого своего визита с двух долларов восьмидесяти центов до четырех долларов двадцати семи центов.

Так годится ли этот вывод для любой сферы торговли? Вы, наверное, уже ответили на этот вопрос. Позвольте привести один пример. Два года сотрудники одного крупного промышленного концерна изучали отчеты, представленные всеми их торговыми подразделениями. К своему изумлению, они обнаружили, что 75 процентов сделок, заключенных торговыми агентами, приходились на пятый и последующие визиты! Но задумайтесь вот над чем: они также установили, что 83 процента их низкооплачиваемых агентов прекращали связь с перспективным клиентом до пятой встречи!

Что это доказывает? Это доказывает исключительную важность ведения записей и их регулярного изучения. Огромная ценность их как для компании, так и для агентов по продаже была продемонстрирована столько раз, что мне удивительно, почему каждый коммерческий директор не делает их абсолютно обязательными.

Хотя сделанное мною открытие позволило удвоить доходы, прекратив все визиты после второго интервью, данные также показали, что я завершал только одну сделку из двенадцати. Я все еще не знал как заставить людей принять решение.

Потом как-то вечером я имел приятную возможность послушать доктора Рассела Г. Конвелла, основателя Темплского университета, выступившего перед Христианским союзом молодых людей в Филадельфии на тему: «Четыре правила хорошей речи». В заключение своей вдохновенной речи доктор Конвелл сказал:

— Правило четвертое. Призывайте к действию! Именно этого многие хорошие ораторы и не делают. Они покоряют весь мир, но не могут заручиться поддержкой своей аудитории. Они ее удивили, развлекли, но ничего ей не продали. Это давало самое захватывающее основание для кульминации с самого начала публичных выступлений...

Призыв к действию! Этого-то я как раз и не делал. Я начал читать все, что мог найти, по заключению сделок. Я узнал, что об этом было написано, возможно, больше, чем о

любой другой стадии торговли. Я разговаривал с лучшими торговыми агентами и выяснил, что они могли сказать о призыве к действию. Из всего этого и из многого другого, приобретенного мною с опытом, появилось семь выдающихся правил, которые способствовали моему прогрессу, когда я заставлял людей принимать решение.

1. Оставьте заключительные доводы напоследок

В своем стремлении продать я использовал заключительные доводы слишком рано в деловой беседе. Я выяснил, что средняя успешная сделка должна пройти через четыре стадии: 1) внимание; 2) интерес; 3) желание; 4) заключение. Когда я начал оставлять свои заключительные доводы напоследок, это позволило предполагаемому клиенту непредвзято оценить мой план. При этом возникает большое сопротивление сделке. Затем, когда наступало время действовать, мне надо было чем-то воодушевиться! С энтузиазмом у меня стало лучше, в нем появилось больше силы. Вместо того чтобы заставить себя стать энтузиастом, мне приходилось подавлять свое возбуждение. И я обнаружил, что подавленное возбуждение эффективнее всего для пробуждения энтузиазма у клиента в конце сделки.

2. Подведите итог

Я обнаружил, что хороший итог создает наилучший базис для кульминации при заключении сделки. Каким должен быть итог? Прекрасный тест дал один великий коммерческий директор. Он заставляет каждого своего торгового агента вкратце указать все преимущества товара, пока держит в руке зажженную спичку. В любом случае итог должен быть кратким. Еще более эффективным методом я считаю тот, когда я могу заставить самого покупателя подвести итог. Тут он сам начинает действовать. Я говорю:

— Не запишете ли вот это?

Потом подвожу итог еще короче:

— Первое... второе... третье... четвертое...

Получается естественная кульминация, когда покупатель идет в ногу с вами вплоть до того, что сам помогает вам заключить сделку.

3. Волшебная фраза

Представив план и подведя итог, я смотрю на предполагаемого клиента и говорю:

— Как вам это нравится?

На удивление, часто он отвечает:

— По-моему, нравится.

Я расцениваю это как его стремление купить, поэтому не жду больше ни секунды. Я начинаю задавать необходимые вопросы и записываю его ответы на бланк заявки. Я всегда начинаю с малозначительных вопросов. Как только он начал отвечать, он редко

отказывается. Если в плане содержатся альтернативные решения, я заставляю его выбирать.

Уверен, что здесь необходимо упомянуть о том, что во время презентации я стараюсь получить парочку положительных ответов от клиента. Например, показав ему хороший товар, я говорю:

— Неплохая идея, как вам кажется? Обычно он кивает и говорит:

— Да.

4. Приветствуйте возражения

Довольно много времени у меня ушло на то, чтобы понять, что самые хорошие клиенты — это те, кто возражает. Я поразился, когда узнал, что многое из возражений, которые, как мне казалось, были направлены на то, чтобы избавиться от меня, на самом деле были сигналами к покупке. Например:

— Не могу себе этого позволить... Заходите в январе... Заходите весной... Хочу как следует это обдумать... Мне надо посоветоваться с женой... Ваша цена слишком высока, я могу найти дешевле.

Я выяснил, что подобные возражения зачастую не являются отказами. Пример: возражение «не могу себе этого позволить» означает, что он это хочет. Тогда единственная трудность заключается в том, чтобы показать ему, как он может заплатить за товар. Людям редко не нравится напор и настойчивость продавца, если он ведет разговор с учетом их интересов. Фактически с ним соглашаются и его больше уважают.

5. Почему?... В дополнение к этому...

Я снова должен вернуться к фразе «в дополнение к этому». Я стараюсь оставить эту фразу напоследок, как козырный туз. Я пользуюсь «почему?» во время всей беседы в различных вариациях. Я не всегда могу пользоваться самим словом, но тем не менее я все равно спрашиваю «почему?».

Позвольте привести пример сделки, о которой рассказал мне один торговый агент, присутствовавший на нашей лекции в Чаттануге, штат Теннесси, несколько лет назад. Этот агент достиг той стадии беседы, когда предполагаемый клиент сказал:

— Что ж, мы это пока оставим... свяжитесь со мной осенью после пятнадцатого сентября.

— Это как раз меня и сразило, — говорил мне торговый агент.

Послушайте, как он парировал реплику клиента в следующей сделке по продаже курса по обучению бизнесу.

Предполагаемый клиент. ...Загляните после пятнадцатого сентября.

Торговый агент. Мистер Кэрролл, если ваш начальник пригласит вас завтра утром к себе в кабинет и предложит повышение жалованья, вы ведь не скажете: «Нет, загляните ко мне после пятнадцатого сентября, не так ли?»

Клиент. Нет, конечно, нет. Он бы подумал, что я сумасшедший.

Агент. Ну, а вы сейчас разве не то же самое говорите? Просто распишитесь здесь (показывает на строчку из точек) так же, как заполнено наверху, и вы уже пройдете несколько уроков к пятнадцатому сентября.

Клиент (взяв бланк заявки). Оставьте это и литературу у меня. Я все обдумаю и сообщу вам на следующей неделе.

Агент. А почему все-таки вы не подписываете это сейчас?

Клиент. Не думаю, что мне надо ходить на эти курсы прямо сейчас.

Агент. Почему?

Клиент. Ну... я в самом деле не могу себе этого позволить.

Агент (пауза)... В дополнение к этому, нет ли у вас какой-нибудь другой причины на уме?.. Нет ли чего-нибудь, что удерживает вас от принятия этого важного решения?

Клиент. Нет, это единственная причина. У меня, похоже, всегда не хватает денег.

Агент. Мистер Кэрролл, если бы вы были мне братом, я бы вам сказал то, что собираюсь сказать сейчас.

Клиент. Что же это?

Агент. Впишите сюда свое имя сейчас же и давайте начнем!

Клиент. Какова минимальная сумма, которую я могу заплатить сейчас, и сколько мне придется платить каждый месяц?

Агент. Скажите, какую сумму вы можете заплатить сейчас, и я скажу вам, можете ли вы начинать.

Клиент. 25 долларов сейчас и 10 долларов ежемесячно будет достаточно?

Агент. Сделка сделана. Вписывайте свое имя вот здесь (х.....), и вы сделали первый шаг.

Клиент подписывает бланк заявки.

6. Попросите клиента вписать свое имя здесь

Я всегда ставлю карандашом жирный крест «Х» там, где должен расписаться клиент. Я просто даю ему свою ручку и, показывая на жирный крест, говорю:

— Напишите, пожалуйста, свое имя вот здесь так же, как я вписал его наверху.

По возможности я стараюсь заполнить все на бланке сам. По крайней мере, всегда стараюсь, чтобы его имя и адрес были написаны наверху.

7. Получите чек вместе с заказом

Не бойтесь денег. Дневники преуспевающих торговых агентов доказывают, что если попросить наличные вместе с заказом, то это послужит одним из самых мощных факторов заключения сделки. Покупатель в этом случае будет выше ценить ваш товар или услуги. Как только он что-то заплатил, он уже чувствует, что товар — это его собственность. Когда у клиента есть время все обдумать и обсудить без агента, он иногда решает отложить действие, но я никогда не встречал человека, который бы отменил заказ после того, как что-то уже заплатил по счету.

ПРАВИЛЬНОЕ ВРЕМЯ ДЛЯ ЗАВЕРШЕНИЯ

Когда наступает подходящее время для завершения? Иногда на первой минуте. Иногда через час, а то и через два! Как же узнать, когда наступит подходящее время для завершения сделки? Вы наблюдали когда-нибудь за действиями великого боксера? Джо Льюис был одним из выдающихся мастеров завершения боя, которые когда-либо поднимались на помост. Я видел, как Джо Льюис завершал три своих чемпионских боя. Толпа следила за ним затаив дыхание, потому что Джо постоянно находился начеку, проверяя своего противника, терпеливо ожидая подходящего момента. Иногда такой момент появлялся прямо в первом раунде. Иногда ему приходилось ждать десять, а то и двенадцать раундов. Но Джо быстро реагировал на каждый сигнал о завершении. Если он замечал, что ошибся, этот мастер завершающих атак возобновлял «торговлю». Он знал, что каждая попытка приближала его к подходящему моменту. Но он никогда не выглядел нетерпеливым.

С годами и с опытом я заметил, что процесс моей торговли постепенно совершенствуется, и я все меньше и меньше прилагал усилий для окончательного завершения сделки. Если мой подход верен, если я сумел вызвать достаточно интереса и желания, то, когда приходит время действовать, предполагаемый клиент готов и хочет купить.

Я всего лишь попытался коротко объяснить, как я пользуюсь некоторыми идеями, которые оказались крайне полезными для меня тем, что их можно использовать, уверен, в любой сфере торговли.

Эти семь правил я напечатал на карточке размером 7,5 x 12,5 см и некоторое время носил ее с собой в кармане. Наверху карточки я написал такие слова: это должна быть моя самая лучшая деловая встреча. Прежде чем войти в кабинет к кому-нибудь, я повторял про себя эти слова. Это вошло в привычку. И по сей день я часто замечаю, что повторяю их. Большая ценность этой маленькой карточки 7,5 x 12,5 см, однако, заключалась вот в чем: после неудачной беседы я проверял себя по карточке, выявляя, что делал не так или что я мог сделать иначе. Это была проверка на «вшивость»!

КАРМАННЫЕ ПАМЯТКИ

1. Оставьте заключительные доводы напоследок. Четыре стадии средней сделки: 1) внимание; 2) интерес; 3) желание; 4) завершение.
2. Подведите итог. По возможности дайте клиенту подвести итог самому. Заставьте его действовать!
3. «Как вам это нравится?» После окончания презентации задайте этот вопрос. Это магия!
4. Приветствуйте возражения! Помните: лучшие клиенты — это те, кто возражает.
5. «Почему?.. В дополнение к этому...» «Почему...» заставляет клиента говорить, высказывать свои возражения. «В дополнение к этому...» выявляет истинную причину или ключевой вопрос.
6. Попросите клиента написать свое имя здесь (X.....). Держите заявку или бланк заказа наготове. Попробуйте, по крайней мере, заранее написать его имя наверху. Никогда не поймешь, заключили вы сделку или нет, пока не попытаетесь подписать у него заказ.
7. Получите чек вместе с заказом. Не бойтесь денег. Преуспевающие агенты по продаже говорят, что получение денег — один из самых мощных факторов при завершении сделки.

Каждый день проверяйте знание этих правил. Пользуйтесь ими до тех пор, пока они не войдут в привычку.

32. Поразительный заключительный прием, которому я научился у «магистра» торговли^[9]

В 1924 году я узнал поразительный заключительный прием от великого агента по продаже по имени Эрнест Уилкс. Ко времени этого открытия мистер Уилкс работал в «Метрополитэн», компании по страхованию жизни в Сан-Франциско, штат Калифорния, собирая десяти- и пятнадцатидесятицентовые еженедельные взносы с промышленников — держателей страховых полисов. Как торговый агент, он котировался низко. Маленькой зарплатой и комиссионных едва хватало, чтобы одеть и накормить жену и детей, ничего не оставляя себе. Одежда его была поношена и висела на нем мешком, рукава пиджака и рубашки были протерты.

Принципиальной трудностью в торговле для Уилкса, как он мне сказал, было то, что он в первую же встречу слишком наседавал на предполагаемого клиента и все кончалось тем, что клиент говорил:

— Оставьте мне эту информацию, а я все обдумаю. Заходите на следующей неделе.

— Когда я встречался с ним вновь, — говорил Уилкс, — я не знал, что сказать, потому что я все уже сказал при первой встрече. Ответ всегда был одним и тем же: «Что ж,

мистер Уилкс, я все обдумал и пока ничего не могу сделать... давайте подождем до следующего года».

— Потом однажды меня осенила идея, — рассказывал Уилкс возбужденно. — Сработало как в сказке! Я начал заключать сделки, когда решил вернуться к этой второй беседе!

Пока я слушал объяснения его метода, он не показался мне правильным. Однако я решил попробовать сам. На следующее утро я пошел к строителю по имени Уильям Элиасон. За десять дней до этого я представил мистеру Элиасону план, и он сказал:

— Оставьте его у меня и заходите недельки через две. Я также рассматриваю еще два плана от других компаний.

Я точно следовал инструкциям мистера Уилкса. И вот что произошло: сначала я написал заявку, еще до визита, вписав туда всю информацию, которой располагал: полное имя, домашний и рабочий адрес, а также сумму страхования, которую он мне назвал. Потом я поставил жирный «X» на строчку из точек, где подписывается заявитель.

Уилкс придавал этому «X» особое значение.

Когда я вошел в приемную, дверь в кабинет мистера Элиасона была открыта. Он сидел за столом. Секретарши не было. Он поднял голову и узнал меня. Отрицательно покачав головой, он махнул мне, мол, прощайте!

Во всем следуя инструкциям, я продолжал приближаться к моему клиенту с серьезным лицом. (Это как раз тот случай, когда улыбка неуместна). Мистер Элиасон сказал непреклонным голосом:

— Нет. Я не собираюсь ничего делать. Я решил не заниматься этим. Возможно, я вернусь к этому вопросу месяцев через шесть.

Пока он говорил, я намеренно вынул из кармана заявку и развернул ее, продолжая идти на него. Подойдя к нему сбоку, я положил ее на стол прямо перед ним.

Потом я произнес первым те слова, которые мне сказал Уилкс:

— Все ли правильно, мистер Элиасон?

Пока он читал, я достал авторучку из жилетного кармана, снял колпачок, но стоял тихо. Я на самом деле был напуган. Все казалось неправдоподобным. Тут он взглянул на меня:

— Что это, заявка?

— Нет, — последовал ответ.

— Как нет, конечно, заявка! Наверху же написано «заявка», — показал он мне.

— Она не будет заявкой, пока вы не поставите свое имя здесь, — сказал я. (Говоря это, я вручил ему открытую ручку и показал пальцем на строчку с точками).

Он сделал именно то, что сказал Уилкс, — взял ручку у меня из руки, даже не соображая, что делает! Опять тишина пока он читает. Наконец, поднявшись с кресла, он медленно подошел к окну и прислонился к стене. Он, должно быть, прочитал каждое слово на бланке. Все это время стояла абсолютная тишина. Прошло не менее пяти минут, прежде чем он вернулся к столу, сел и начал вписывать свое имя моей ручкой. Когда он писал, он сказал:

— Думаю, лучше это подписать. Если не подпишу, боюсь, что умру!

Огромным усилием совладав с голосом, я смог сказать:

— Вы хотите дать мне чек сразу на весь год, мистер Элиасон, или сейчас вы заплатите только половину, а остальное через шесть месяцев?

— А сколько? — спросил он.

— Всего 432 доллара, — ответил я.

Вытаскивая чековую книжку из ящика стола, он взглянул на меня и сказал:

— Ох, лучше уж сразу все заплатить, а то я все шесть месяцев буду чувствовать себя таким разбитым.

Когда он отдал мне чек и авторучку, казалось, единственное, на что я был способен, это удержаться от крика! Волшебное заключение сделки, открытое Уилксом и казавшееся таким неправдоподобным, оказалось вполне естественным!

Никто никогда не рассердился на меня за подобную попытку. А когда этот прием не помогает, ничто не мешает мне позднее вернуться к этой сделке и попытаться завершить ее.

Какая же психология кроется за всем этим? Я не знаю. Возможно, вот что: вы заставляете человека сконцентрировать внимание на подписании, а не на отказе. В конце концов вы отменяете все его возражения против подписания, и человек начинает думать подсознательно над теми причинами, по которым он должен подписать. Все мысли как бы преобразуются в действие.

Если ваш предполагаемый клиент понимает ваше предложение и вы уверены, что в его интересах надо действовать именно так, то зачем же начинать все заново во время второй встречи? Почему же не положить мяч на одноярдную линию? Что обычно происходит, когда одна команда достигает одноярдной линии соперника? Касание! Не так ли? Касание! Команда, владеющая мячом, достигает высокой степени возбуждения и чувствует, что ее невозможно остановить. Она готова заработать очко и обычно зарабатывает. Ее противник уходит в защиту. Он бежит и по инерции переходит эту линию.

Хотя этот прием прежде всего должен использоваться при заключительной встрече, уверен, что очень часто сделка завершается прямо во время первого визита. Мы просто этого не осознаем. Часто с помощью этого приема мне удавалось заключать сделки при первой же встрече, с которой раньше мне пришлось бы уходить ни с чем.

А вот странный случай. После того как я уже пользовался этой идеей почти три года, мне было сделано предложение крупной финансовой организацией перейти к ним на работу. Предложение было очень заманчивым. В конце первого собеседования было достигнуто соглашение, что я все обдумаю, а вторая встреча была назначена через десять дней. В течение этого времени я все обсудил со своими друзьями и старшими коллегами, у которых было больше опыта. Мое окончательное решение было — отклонить это предложение.

Когда меня пригласили в привлекательный кабинет десять дней спустя, один из руководителей компании положил мой контракт на стол прямо передо мной. Он был полностью заполнен на мое имя; внизу стояла красивая золотая печать и жирный «X» у линии из точек, там, где я должен расписаться!

Какое-то время я его молча читал.

Не было сказано ни слова.

Все причины, по которым я решил не соглашаться на их контракт, вдруг улетучились у меня из головы. Все доводы за подписание его начали роиться в голове... «зарплата очень хорошая; я мог всегда на нее рассчитывать, больной или здоровый, в плохие времена или хорошие... это была прекрасная компания...».

Когда я поднял голову и стал говорить руководителю компании, что я решил не принимать их предложение, выдвинув свои причины, они звучали так, как будто я произносил заученный наизусть текст, совершенно не вникая в него. Но, к моему удивлению, он не стал меня уговаривать! Он протянул руку, тепло пожал ее и сказал:

— Простите, мистер Беттджер, нам бы очень хотелось, чтобы вы работали у нас, но... желаю самой большой удачи в мире и надеюсь, что вы будете счастливы и в делах, и в личной жизни.

Странным в этой встрече было то, что мне никогда не приходило в голову, пока я не вышел из кабинета, что этот человек применил тот же самый прием, которым я пользовался три года, но я не узнал его, когда он был опробован на мне! Да, это естественно! У меня даже была его ручка в руке, и я не помнил, когда он успел мне ее дать! Он бы поразился, если бы узнал, как близок я был к подписанию этого контракта. Если бы он стал меня уговаривать, если бы остался со мной чуть дольше... я бы подписал.

Между прочим, вам интересно знать, что случилось с Эрнестом Уилксом, когда-то бедным, плохо одетым страховым агентом по промышленности, который открыл эту идею завершения сделок?

Эрнест Уилкс стал вице-президентом крупнейшей корпорации в мире — компании «Метрополитэн Лайф Иншуранс». К моменту его безвременной кончины в 1942 году его считали главным претендентом на пост президента этой великой компании.

Краткое изложение стадии заключения сделки

И КАРМАННЫЕ ПАМЯТКИ

1. Заполните бланк заказа, заявки или контракта заранее, даже если вам известны только имя и адрес предполагаемого клиента.

2. Поставьте жирный «X» на каждом месте, где ему надо подписаться, если его подпись необходима.

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.

4. Теперь мяч находится на его однойрдовой линии. Преимущество на вашей стороне! Одна из величайших услуг, которую один человек может оказать другому, — это помочь ему принять разумное решение.

Краткое содержание пятой части

КАРМАННЫЕ ПАМЯТКИ

1. Не пытайтесь бросить сразу перлинь — бросайте бросательный конец. При подходе преследуйте только одну цель — продать переговоры о сделке. Не ваш товар, а вашу беседу. Это — сделка перед сделкой.

2. Фундаментом сделок является деловая беседа. А секрет получения хороших, внимательных, любезных собеседников заключается в назначении встреч! Секрет назначения встреч: сначала продайте встречу, потом продавайте ваш товар.

3. Лучший способ обвести вокруг пальца секретарш и телефонисток — даже не пытаться этого делать. Будьте честны и откровенны с ними. Доверьтесь им. Никогда не прибегайте к уловкам и обману.

4. «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 полюбите. Кнут Рокне сказал так: «Зубрить... зубрить... зубрить...»

5. Наилучшим образом воспользуйтесь инсценировкой. «Лучше один раз увидеть, чем тысячу раз услышать». Пусть выступает заказчик. Дайте возможность заказчику помочь вам заключить сделку.

6. «Никогда не забывайте о клиенте; никогда не давайте покупателю забыть вас». Новые клиенты — лучший источник новых свершений... новые клиенты! Куйте железо, пока горячо. Сообщите о результатах, плохих или хороших. Подготовьте позицию для следующего хода.

7. Проверяйте себя каждый день на знание правил по заключению сделки. Применяйте их до тех пор, пока они не станут для вас такими же естественными, как дыхание.

Повторите «Карманные памятки» п. 31 после неудачного визита, чтобы узнать, что вы делали не так или что вы могли бы сделать по-другому. Это — проверка на «вшивость»!

ЧАСТЬ ШЕСТАЯ

НЕ БОЙТЕСЬ ПРОВАЛА

33. Не бойтесь провала

Летом 1927 года прекрасным субботним днем тридцать пять тысяч неистовствующих болельщиков заполнили стадион Шайб Парк в Филадельфии. Они потешались над Бейбом Руттом — и поделом! Боб Гроув один из величайших мастеров подачи всех времен, левша, только что опередил Бейба Рута на три поданных мяча второй раз подряд. Оба спортсмена были на «базах».

Когда неутомимый труженик вернулся на скамейку под громкие и оскорбительные выкрики, он взглянул на трибуны с невозмутимой улыбкой, точно так же как в первый раз, легонько приподнял кепку с потного лба, шагнул под навес непокойно сделал глоток воды. На восьмой подаче, когда он должен был подавать в третий раз, ситуация была критической. «Атлеты» выигрывали у «Янки» со счетом 3:1. «Дома» были полны при двух аутах. Когда Бейб выбрал свою любимую битку и пошел на подачу, стадион встал, как по команде. Возбуждение достигло предела!

— Сделай так, чтоб он опять промахнулся! — умоляли болельщики Гроува. Нетрудно было заметить, что великий левша, расхаживая в квадрате подачи, именно так и собирался поступить.

Когда громадный отбивающий занял свою позицию, толпа впала в истерику. Наступила пауза. Мики Кочк-рейн, лучший защитник «Атлетов», приготовился дать сигнал. Гроув пустил мяч со скоростью молнии. Рут взмахнул битой и промахнулся. «Есть очко!» — заорал рефери. Вновь сигнал, подача, слишком стремительная, чтобы за ней уследить. Вновь Бейб сделал величественный замах... и промахнулся: «Два очка!» — проревел судья.

Рут зашатался... и свалился. Он буквально сбил себя с ног. Поднялось облако пыли, когда этот здоровяк распростерся на земле. Толпа как с цепи сорвалась. Я повернулся к незнакомцу, стоящему рядом со мной, и что-то прокричал ему в ухо. Но стоял такой шум, что я даже не слышал своего голоса. Встав наконец на ноги, Бамбино отряхнул пыль со штанов, потер ладони и направился подавать еще раз. Гроув пустил мяч так сильно, что ни один из болельщиков его не увидел. Бейб замахнулся, и на этот раз попал! Доля секунды потребовалась на то, чтобы все поняли, что произошло. Этот мяч никто больше не видел!

Он исчез где-то за табло над домами через дорогу: один из самых дальних ударов за всю историю бейсбола.

Когда Бейб Рут затрусил вокруг «домов» и дальше через площадку позади остальных игроков трусцой победителя, стадион разразился страшной овацией.

Я внимательно следил за Рутот, и, когда он посмотрел на трибуны и слегка поправил кепку, улыбаясь, выражение его лица было точно таким же, как и во время первых двух неудач, когда толпа негодовала.

В конце сезона, когда «Янки» завоевали кубок Американской лиги, Грантланд Рейс взял интервью у Рута.

— Бейб, — спросил он, — что ты делаешь, когда не можешь отбить подачу?

Бейб ответил:

— Просто продолжаю играть и стараюсь отбить. Я знаю золотую середину, она помогает мне точно так же, как любому другому, если буду по-прежнему хорошо замахиваться. Если я не отобью два или три раза за игру или у меня не будут получаться удары целую неделю, зачем волноваться? Пусть волнуются подающие: именно им придется туго немного погодя.

Эта непоколебимая уверенность в золотой середине помогла Бейбу Руту переносить неудачи и поражения с улыбкой. Эта простая философия во многом способствовала его известности как неутомимого труженика бейсбола. Его способность легко переживать удачи и неудачи превратила его в самого артистичного игрока бейсбола, величайшего кассового игрока и самого высокооплачиваемого игрока за всю историю.

Почему же когда мы читаем о великих достижениях звезд спорта или бизнеса, мы редко узнаем об их поражениях? Например: сейчас мы читаем о поразительном рекорде Бейба Рута, недостижимого игрока, набравшего всего 851 очко, но другой его непревзойденный мировой рекорд тщательно ото всех скрывается, о нем никогда не упоминают: он промахивался чаще, чем любой другой игрок за всю историю спорта.

Он промахивался 1330 раз! Одну тысячу триста тридцать раз он испытал горечь поражения, возвращаясь на скамейку игроков, под насмешки зрителей. Но он никогда не позволял страху поражения одержать над ним верх. Когда он промахивался, он никогда не считал это неудачей, а это уже характер!

Вы обескуражены своими неудачами? Послушайте! Ваш средний показатель, возможно, такой же, как у любого другого. Если вы никак не можете найти свое имя в списке счастливиц, не списывайте это на счет своих поражений. Проанализируйте свои записи. Скорее всего, вы обнаружите реальную причину в отсутствии необходимых усилий. В недостаточной выдержке. Вы не даете шанса старому закону золотой середины работать на вас.

Обратите внимание на такие средние показатели: в 1915 году Тай Кобб установил невероятный рекорд всех времен, добившись девяносто шести «домов». В 1922 году, семь лет спустя, Макс Кэри из питтсбургских «Пиратов» установил второе достижение, выбив 51 «дом». Означает ли это, что Кобб играл в два раза лучше Кэри, своего ближайшего соперника? Судите сами.

Вот факты:

	Кобб	Кэри
Попытки	134	53
Из них неудачные	38	2
Из них удачные	96	51
Средний показатель (в процентах)	71	96

Мы видим, что средний показатель Кэри гораздо выше, чем у Кобба, но Кобб сделал на 81 попытку больше, чем Кэри. Его 81 попытка дала дополнительных 45 пораженных «домов». Он рисковал оказаться неудачником на 81 попытку больше за один сезон, чем его ближайший соперник. Кобб вошел в историю как величайший «покоритель домов» всех времен.

Тай Кобб отказался от страха поражений. Воздалось ли ему за это? Что ж, Тай смог жить вполне комфортно, уйдя из спорта вот уже восемнадцать лет назад, и считает мудрым ежегодно застраховывать свою жизнь на большую сумму, чтобы у его душеприказчиков было достаточно наличных денег для оплаты налога за недвижимость.

Вы верите в себя и в то, чего хотите достичь в жизни? Вы готовы ко многим неудачам и поражениям? Независимо от избранного вами пути, каждая ошибка, каждое поражение — это как промах в спорте. Вашим величайшим достижением будет количество промахов

после последнего попадания. Чем больше это количество, тем ближе вы к следующему попаданию.

Меня вдохновило изучение данных о поражениях.

Молодой человек баллотировался в законодательный орган Иллинойса и потерпел сокрушительное поражение.

После этого он занялся бизнесом, обанкротился и семнадцать лет жизни потратил на оплату долгов своего нерадивого компаньона.

Он полюбил красивую девушку, был помолвлен с ней... потом она умерла.

Вновь вернувшись в политику, он баллотируется в Конгресс и терпит сокрушительное поражение.

После этого он пытается получить назначение в Земельную контору США, и опять неудача.

Он становится кандидатом в Сенат Соединенных Штатов и терпит сокрушительное поражение.

Два года спустя он терпит поражение от Дугласа.

Одно поражение за другим — сокрушительные поражения, длительные неудачи; но, несмотря ни на что, он продолжал борьбу и стал одним из величайших людей в истории.

Вы, возможно, слышали о нем. Его звали Авраам Линкольн.

Недавно я встретился с бывшим торговым агентом, который сейчас работает клерком на небольшом заводике. Он сказал мне, что страх поражения заставил его уйти из коммерции.

— Когда я отправился по заданию компании, то был рад, что возможного клиента не оказалось на месте. Если бы он был на месте, я бы так боялся, что никогда бы не получил заказ, я бы нервничал, был нетерпелив, вел себя неестественно. Следовательно, я прикладывал мизерное усилие для заключения сделки.

Страх поражения — слабость, которая присуща большинству мужчин, женщин и детей.

Доктор Луи Э. Биш, один из ведущих психиатров страны, писал: «Воспитайте в себе привычку относиться к делам чуть-чуть беззаботнее, не волнуйтесь о том, что подумают люди. Эта привычка внушит к вам любовь окружающих, и вас станут ценить и любить больше».

Когда чересчур стараешься и слишком волнуешься, то начинаешь неважно выглядеть. Вы действительно плохо выглядите. Да, продолжайте бороться, но не бойтесь проиграть сегодня. Сегодняшнее поражение ничего не значит. Вы не можете выбивать 390 очков ежедневно. Толпе нравится проигравший достойно, все презирают неудачника.

— Меня больше всего волнует, — говорил Линкольн, — не то, что вы потерпели неудачу, а удовлетворены ли вы своей неудачей.

Томас Эдисон терпел поражение десять тысяч раз, прежде чем изобрел лампочку накаливания. Эдисон решил для себя, что каждое поражение приближает его к успеху.

Никто не вспомнит про ваши промахи на подачах в начале игры, если вы отобьете мяч при полных «домах» в девятой подаче.

Поражения равным счетом ничего не значат, если за ними приходит успех. И эта мысль должна подбадривать вас и помогать бороться, когда бороться, казалось бы, невозможно.

Продолжайте борьбу! Каждую неделю, каждый месяц вы становитесь лучше. Скоро, в один прекрасный день вы найдете способ, как сделать то, что сегодня кажется невозможным.

Шекспир писал: «Наши сомнения — предатели, они часто заставляют нас терять то хорошее, что мы могли бы приобрести, если бы не боялись неудач».

Смелость — это не отсутствие страха, это победа над ним.

34. Секрет успеха Бенджамина Франклина и как он помог мне

Эту главу, возможно, следовало бы поместить в начале книги, но я оставил ее напоследок, потому что она, возможно, самая главная из всех. В ней — основная тема моей книги.

Я родился в снежный бурян 1888 года в маленьком домике на улице Нассо в Филадельфии. По обеим сторонам нашей улицы стояли фонари через каждые пятьдесят ярдов. Помню, как маленьким мальчиком каждый вечер я следил за фонарщиком, который, когда стемнеет, ходил по улице с ревушим фонарем в руках. Он останавливался у каждого фонарного столба, высоко поднимал свой фонарь и зажигал лампу на столбе. Обычно я наблюдал за ним, пока он не исчезал из виду, оставляя за собой след из огоньков, чтобы люди могли видеть свой путь.

Много лет спустя, когда я на ощупь шел в темноте, отчаянно пытаюсь научиться торговать, я купил книгу, которая оказала огромное влияние на мою жизнь, — «Автобиография» Бенджамина Франклина. Жизнь Франклина напомнила мне того фонарщика. Он тоже оставил за собой след огней, чтобы другие могли видеть свой путь.

Один из этих огней стал маяком. Это — идея, открытая Франклином, когда он был простым печатником в Филадельфии и весь в долгах. Он считал себя обыкновенным человеком заурядных способностей, но верил, что сможет приобрести основные принципы успеха в жизни, если только найдет правильный метод. Обладая изобретательным умом, он применил такой простой и такой практичный метод, что им может воспользоваться каждый.

Франклин выбрал тринадцать качеств, которые, как я считал, необходимы или желательны для него, и каждую неделю он уделял серьезное внимание каждому из них по очереди. Таким образом он прошел весь этот список за тринадцать недель. В течение года он повторил этот процесс четырежды. Далее вы найдете полный точный список всех тринадцати качеств Франклина в той последовательности, в какой они даны в его «Автобиографии».

В семьдесят девять лет Бенджамин Франклин написал об этой идее больше, чем о чем-либо другом, произошедшем с ним за всю жизнь (пятнадцать страниц), потому что считал, что это принесло ему успех и счастье. В заключение он написал: «Надеюсь поэтому, что некоторые из моих последователей возьмут мой пример на вооружение и пожнут благо».

Когда я впервые прочитал эти слова, я тут же вернулся на страницу, где Франклин начинал объяснять свой план. С годами я перечитывал эти страницы десятки раз.

Что ж, думал я, если такой гений, как Бенджамин Франклин, один из самых мудрых и практичных людей, живших на земле, считал, что это было самым важным из того, что он совершил, почему бы и мне не попробовать? Мне кажется, что если бы я поступил в колледж или хотя бы в старшие классы, то считал бы себя слишком образованным для этого. Но я страдал комплексом неполноценности, потому что ходил в школу всего шесть лет за всю свою жизнь. Потом, когда я обнаружил, что у Франклина было всего два класса образования и что ныне, через 150 лет после его смерти, все величайшие университеты мира оказывают ему почести, я подумал, что было бы глупо с моей стороны не попробовать! Даже тогда я хранил в тайне все, что делал. Я боялся, что люди будут смеяться надо мной.

Я последовал его плану так, как он советовал. Я просто взял его и применил к коммерции. Из тринадцати качеств Франклина я выбрал шесть, затем подставил семь других, которые считал более подходящими для меня в моем деле, и которые были у меня особенно слабо развиты.

Вот мой список рекомендаций в том порядке, в каком я ими пользовался:

1. Энтузиазм.
2. Порядок: самоорганизация.
3. Рассуждать с позиции других людей.
4. Вопросы.
5. Ключевой вопрос.
6. Молчание: слушать.
7. Искренность: заслужить доверие.
8. Знание моего дела.

9. Признательность и похвала.
10. Улыбка: счастье.
11. Запоминать имена и лица.
12. Услуги и поиск.
13. Завершение сделки: действие.

Я сделал «карманную памятку» в виде карточки размером 8 x 13 см для каждого качества с кратким описанием принципов, похожую на «карманные памятки», которые вы встречали в книге. Первую неделю я носил в кармане карточку по «Энтузиазму». В свободные минуты в течение дня я читал эти принципы. Именно в эту неделю я решил удвоить энтузиазм, который вкладывал в коммерцию и в собственную жизнь. Вторую неделю я носил карточку по «Порядку: самоорганизации». И так далее каждую неделю.

Когда закончились первые тринадцать недель, я начал все сначала, с первого качества — «Энтузиазма». Я знал, что стал лучше владеть собой, стал ощущать внутреннюю силу, которой никогда ранее не замечал. Каждую неделю я все лучше осознавал это качество. Оно все глубже укоренялось во мне. Работа стала интереснее. Она стала захватывающей!

Не знаю ничего более полезного, что мог бы коммерческий директор сделать для своих торговых агентов чтобы обеспечить им успех, кроме как обязать их неукоснительно следовать этому плану.

Помните, Франклин был ученым. Его план научен. Отвергнув его, вы отвергнете одну из самых полезных идей, когда-либо предложенных вам. Я-то знаю. Я знаю, как он помог мне. Знаю, что он так же поможет любому, кто его применит. Легких путей нет. Но это — надежный путь.

ТРИНАДЦАТЬ КАЧЕСТВ ФРАНКЛИНА

(так, как он их записал, и в той последовательности, в какой он ими пользовался)

1. Воздержание — не ешьте до отвала; не пейте до упаду.
2. Молчание — говорите только те, что принесет пользу окружающим или вам; избегайте несерьезных разговоров.
3. Порядок — пусть у всех ваших вещей будет свое место; пусть у каждой вашей обязанности по работе будет свое время.
4. Решительность — решитесь сделать то, что должны сделать; обязательно выполните то, на что решились.
5. Бережливость — тратьте все на благо окружающих или на свое собственное, то есть ничего не тратьте зря.
6. Трудолюбие — не теряйте времени: постоянно делайте что-нибудь полезное, прекратите все ненужные действия.

7. Искренность — избегайте пагубного обмана; мыслите невинно и справедливо, а если вы говорите, то говорите соответственно.

8. Справедливость — никому не причиняйте зла, нанося оскорбления или не делая добра, что является вашим долгом.

9. Умеренность — избегайте крайностей, терпимо относитесь к оскорблениям, насколько они того заслуживают.

10. Чистоплотность — будьте нетерпимы к нечистоплотности тела, одежды и жилища.

11. Спокойствие — не расстраивайтесь по мелочам или из-за обычных или неизбежных случайностей.

12. Целомудрие — редко предавайтесь сладострастию — только для здоровья или продолжения рода, никогда — для скуки, слабости, или себе во вред, или во вред миру и спокойствию другого.

13. Смиренность — подражайте Иисусу и Сократу.

35. Давайте поговорим по душам

Если бы я был вашим братом, я бы сказал вам то, что собираюсь сказать сейчас... времени у вас осталось мало!

Я не знаю, сколько вам лет, но давайте предположим, например, что вам около 35. Сейчас позднее, чем вы думаете. Еще немного — и вам 40. А когда перейдете за 40, время полетит совсем быстро.

Теперь, когда вы прочитали эту книгу, мне кажется, я знаю, как вы должны себя чувствовать. Точно так же и я бы себя чувствовал, если бы читал ее в первый раз. Вы так много прочли, что сейчас, наверно, растерялись. Не знаете, что и делать.

Что ж, вы можете сделать одно из трех.

ПЕРВОЕ. Ничего. Если вы ничего не предпримете, то чтение этой книги стало для вас пустой тратой времени.

ВТОРОЕ. Вы можете сказать: «Что ж, тут полно хороших идей. Я займусь ими вплотную. Я сделаю все, что смогу».

Если вы так поступите, я предрекаю поражение.

ТРЕТЬЕ. Вы можете последовать совету величайшего из умов этого континента, Бенджамина Франклина. Я знаю точно что бы он сказал, если бы вам можно было сесть рядом с ним и спросить у него совета. Он бы посоветовал вам делать все по очереди и на неделю сосредоточивать все внимание только на одном, оставляя всем остальным вопросам свой черед.

Будь вы издатель, продавец, коммивояжер, банкир или торговец леденцами с тележки давайте предположим, что вы выбрали тринадцать качеств, наиболее для вас подходящих.

Сосредоточиваясь каждый раз только на одном качестве, вы добьетесь за неделю больше, чем за год, если бы поступили иначе. У вас появится новая уверенность. К концу тринадцати недель, я знаю, вы будете удивлены своими успехами.

Я собираюсь закрыть эту книгу точно так же, как и начал ее.

Когда Дейл Карнеги пригласил меня поехать с ним в лекционное турне, идея показалась мне фантастической, но, когда я увидел лица этих молодых людей из великой организации — Младшей Торговой Палаты — они так вдохновили меня, что вскоре я заметил, что делаю то, что мне казалось невозможным: три лекции каждый вечер, пять вечеров подряд перед одной и той же аудиторией в тридцати городах.

Еще более фантастичным казалось мне написание книги. Но я начал. Я постарался написать так, как я выступал. Память о тех прекрасных лицах, вдохновлявших на труд, постоянно со мной. Вот она. Надеюсь, вам понравилось.