

ББК 65.80-59

УДК 339.138

Д36

Автор выражает искреннюю благодарность фактическому соавтору этой книги Владимиру Бережинскому. Проект «Мастерская Деревницкого» состоялся во многом благодаря его активному участию.

Деревницкий А. А.

Д36 Переговоры особого назначения. — СПб.: Питер, 2006. — 192 с: ил.

ISBN 5-469-00751-0

Настоящий переговорщик всегда пользуется пришедшим с Востока правилом: победить, временно подчинившись обстоятельствам. Но в современных условиях переговоры часто имеют особое значение. На них надо умело и терпеливо «обкладывать» дичь и загонять ее в силки. «Мастерская Деревницкого» продолжает «Курс агентуры», начатый в книге «Коммерческая разведка».

ББК 65.80-59

УДК 339.138

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Содержание

Необходимое предуведомление	7
Чем занимается агент?	9
Девять типичных торговых ситуаций.....	11
Специфика агентских должностей.....	12
Агентские задачи.....	12
Агентские амплуа.....	13
Специализация на практике.....	14
Торговый опыт дяди Миши.....	15
Чем нам платят?.....	16
Предшественники	19
Имя им — легион. Мы знали немногих агентов.....	19
Дейл Карнеги.....	20
Девять советов, как извлечь наибольшую пользу из этой книги.....	23
Суперагент Фрэнк Бсттджер.....	23
Каким должен быть агент?	25
Личные черты менеджера по сбыту.....	26
Профессиональная специализация.....	27
Плюс краснойбай.....	29
Плюс авантюрист.....	29
Плюс немножко Иван.....	31
Плюс Робинзон.....	32
И еще агент должен.....	35
Агентская типизация от соционики.....	37
Агенты в юбках.....	40
«Коммивояжеру нужно мечтать, мальчик».....	43
Специфика агентской профессии	47
Торговые посредники.....	47
В чем агентские козыри?.....	48
Волшебные формулы успеха.....	49
Что такое агентский продукт?.....	50
Агентские игры.....	50
Самый человечный человек.....	53
Взаимоотношения с работодателем	55
Что предлагает вам фирма?.....	55
Мы в его торговой структуре.....	56

4 Содержание

Сколько мы зарабатываем?.....	57
Коллеги и конкуренты.....	63
Чего ждать от фирмы?.....	64
Ремесло-говорун.....	66
К чему слова?.....	66
Учителя из племени бродяг.....	68
Искусство общения.....	70
В общении с собой преодолите страх.....	70
Перечтите Карнеги.....	71
Люди ждут от вас виртуозности общения.....	73
Это умение важнее всего.....	73
Напутствия классика.....	74
Мой ручей Небеги, или Делай остановки!.....	78
Восемь разумных советов для общения.....	79
Шесть способов побольше узнать о себе как о коммуникаторе.....	80
Самый важный рецепт.....	81
Умение говорить.....	84
Слышать себя.....	84
Устаевающие значения слов.....	85
Подходящие слова.....	86
Соответствие языка.....	86
Способы воздействия.....	87
Голос.....	88
Восемь советов для того, чтобы люди слушали вас.....	89
Десять типов слов, с которыми следует обращаться осторожно.....	90
Услышьте нас!.....	91
Приемы слушания.....	91
Слушать и действовать.....	92
Правила слушания.....	95
Помехи.....	96
Преимущества слушателя.....	97
Обучение.....	98
Слушатели из Главного разведуправления.....	100
Хватит переговоров. Нужно зарабатывать!.....	101
Как преодолеть все его «нет»-?.....	104
Сделка начинается словом «нет».....	104
Использование языка торговли.....	105
Превратите возражения против покупки в доводы за нее.....	105

Возражения живут лишь в связи с чем-то другим.....	107
Конкретизируйте возражения слишком общего характера.....	108
Отведите возражения, основанные на дезинформации.....	108
Соглашайтесь с возражениями, которые вы не можете отвести.....	109
Правила реагирования на возражения.....	109
Сделайте картотеку возражений!.....	111
Один из приемов реагирования на возражения.....	114.
Рекомендации по преодолению возражений.....	116
Аргументы для бедняков.....	117
Принципы заключения сделки.....	118
Запишите ключевые слова.....	118
Шесть преимуществ метода вопросов.....	118
Техника постановки вопросов.....	120
Клин торговли — клип ваших вопросов.....	123
Подготовка и поединок.....	128
Десять приемов тупого спора.....	129
Переговорная джиу-джитсу.....	133
Что вам предстоит.....	133
Ведите принципиальные переговоры.....	134
Делайте разграничения.....	135
Отделите отношения от существа дела.....	136
Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.....	139
Изобретайте взаимовыгодные варианты.....	140
Настаивайте на использовании объективных критериев.....	141
Как быть, если они сильнее?.....	142
Как отключить конфронтацию?.....	143
Не нападайте на позицию своих оппонентов.....	143
Делайте паузу.....	144
Отправные фразы.....	144
Ва-банк.....	145
Прием опытных переговорщиков.....	146
Завершение сделки.....	147
Последний штрих.....	147
Используйте письменные свидетельства удовлетворенных клиентов . . .	148
Доведение до конца работ по сделке и проверка результатов.....	149
Обеспечьте себе номер два.....	150
Как не попасть в ловушку времени.....	152
Агентское время.....	152

Ритм суперагентов.....	155
Азарт профессии.....	156
Рецепты экономии времени.....	157
Двенадцать способов защиты от помех.....	161
Телефонный день.....	162
Как заставить самого себя.....	163
Умение видеть чужие ошибки.....	164
Маркетинг — это ваш агентский башмак.....	167
Свойства агентских услуг.....	168
Партизанский маркетинг.....	170
Маркетинговые заповеди.....	171
Семь шагов к действующей рекламе.....	172
Для выбора рекламного агентства.....	175
Использование писем.....	179
«Я к Вам пишу...».....	179
Умение писать хорошие письма.....	180
Лесть.....	181
Перенимая опыт рекламистов.....	183
Прямая почтовая реклама.....	185
Вместо послесловия.....	187

Необходимое предуведомление

Итак, вы стали членом элитного клуба продавцов экстра-класса. Известный бизнес-тренер Александр Деревицкий, включенный экспертами в десятку лучших консультантов России, уже взялся за ваше обучение и готов щедро поделиться всеми ноу-хау современных продаж.

Вы уже прошли подготовительный курс, прочитав книгу «Школа продаж», а возможно, даже получили из рук мастера продаж Деревицкого «Лицензию на отлов покупателя» (лицензирование прошли читатели книги «Охота на покупателя»). А если все эти события прошли мимо вас — вы наверстаете упущенное в «Мастерской Деревицкого». И если вы продолжаете этот тернистый путь, то в сторону сомнения и полный вперед!

Первая книга проекта — «Коммерческая разведка» — рассказала вам, как и где искать столь желанную добычу, как расставлять на покупателей силки и ловушки. Теперь перед вами «Переговоры особого значения» — книга для настоящих переговорщиков, руководствующихся в работе мудрым правилом «победить, временно подчинившись обстоятельствам». Пусть ваша дичь сама придет к вам!

А потом самые настойчивые постигнут истинное искусство — «Искусство "боевого говоруна"». Заключительная книга предназначена тем, кто уже сам создает агентские сети, тем, кто управляет продажами. И она поможет вам сэкономить время, которое раньше приходилось тратить на то, чтобы объяснить торговому персоналу, как надо поступать в том или ином случае. Теперь вместо очередного иностранного рассказа о нужном в данной ситуации трюке сможете просто «посылать их к Деревицкому». И пусть только они после этого посмеют сказать, что у них недостаточно аргументов для работы с клиентами!..

Кстати, Будущий гуру продаж, не забудь одну любопытную особенность. В каждой из книг серии «Мастерская Деревицкого» есть несколько цифр — своеобразный код. Это пароль к «закрытым» страни-

цам сайта www.dere.kiev.ua, где размещаются рассылки Александра Деревницкого для членов элитного клуба продавцов экстра-класса. Собравший все пароли из этой серии получит 25%-ную скидку на тренинг-курс мэтра и множество других бонусов.

Ловите же свою синюю птицу! Ведь востину «удача идет только к тому, кто в нее верит».

Чем занимается агент?

Еще **Котлер** в своих «Основах менеджмента» писал: *«Существует множество стереотипных представлений о торговом агенте... Коммивояжеры обычно изображают людьми исключительно компанейскими, хотя на самом деле многие из них не любят поддерживать компанию. Их критикуют за то, что они навязывают людям товар, хотя покупатели часто сами ищут встречи с коммивояжером».*

А помните отечественных виртуозов продажи? Ильф-Петровского провизора Леопольда Григорьевича, которого «домашние и друзья называли Липа», стоявшего за красным лакированным прилавком, окруженного молочными банками с ядом и продававшего своячнице брендмейстера «крем Анго, против загара и веснушек, придает исключительную белизну коже». И он же в конце концов продал Кисе *«замечательное средство "Титаник". Получено с таможни. Контрабандный товар. Не смывается ни холодной, ни горячей водой, ни мыльной пеной, ни керосином. Радикальный черный цвет».*

А вот фрагмент, описывающий технику сбыта, из рассказа «Рыцарь индустрии» **Аркадия Аверченко**.



«...— Что такое лысина? Если вы помажете ее средством нашей фирмы, которой я состою представителем, так обрастете волосами, как, извините, кокосовый орех! А морщины, а уши? Возьмите наш усовершенствованный аппарат, который можно одевать ночью... Всякие уши как рукой снимет. Рост? Наш гимнастический прибор через каждые шесть месяцев увеличивает рост на два вершка. А вы мне говори-



те - рост... Нервы? Так он молчит!.. Патентованные холодные души, могущие складываться и раскладываться! Есть с краном, есть с разбрызгивателем. Вы человек интеллигентный и очень мне симпатичный... Поэтому могу посоветовать взять лучше разбрызгиватель. Он дороже, но... Голова болит? Вы только скажите: сколько вам надо тубиков нашей пасты «Мигренин» — фирма уж сама доставит вам на дом...»

БЛИЗКИЙ ТИП описан в серии этюдов «Киевские типы» Александра **Куприна** — «заяц», профессиональный посредник, прозванный так исключительно за внешний вид: впалый живот, поджарые длинные ноги, вечную торопливость походки и движения, настороженные и как будто прядающие во все стороны уши, нос, постоянно разноухивающий что-то в воздухе. Куприн даже проводит определенное деление «зайцев» по национальности.



Неутомимость и выносливость зайца-еврея поистине изумительны. Весь день он в непрерывном суетливом движении, рассчитывает, комбинирует, знакомит, бегаёт с поручениями, обманывает, просит, страшит. Ест он, как и все евреи, очень мало — минимум того, чем может насытиться человек, - и все-таки это не мешает ему никогда не терять энергии, никогда не ослабевать в упорном стремлении «иметь свой собственный миллион». Если неблагоприятный ветер сбросит его в то время, когда он карабкается через тысячи препятствий к заветной цели, он не падает духом, а становится на ноги и начинает сначала. Он не откажется ни от какого поручения, как бы оно ни было ничтожно, и в то же время не побоится, имея в руках большие деньги, рискнуть ими самым отчаянным образом.

Заяц славянского происхождения уступает во многом зайцу только что описанной породы. Он менее подвижен, при неудаче раскисает и имеет национальное тяготение кончать сделки в ресторане. Но зато он берет корректностью внешнего вида, медлительностью движений, хорошим покроем сюртука и наигранным апломбом. Он умеет иногда не без достоинства поговорить со своим клиентом о падении псовой охоты, о шестой книге дворянских родов и о последнем городском скандале.

Впрочем, на славянском типе мы более подробно останавливались в книге «Коммерческая разведка». В практике же сегодняшней хозяйственной деятельности термин «торговый агент» охватывает широкую гамму специалистов, у которых зачастую различий больше, чем сходства.

Девять типичных торговых ситуаций

Петер Деринг¹ приводит, ссылаясь на авторитет Мак-Мури, девять типичных торговых ситуаций.

1. Продавать продукты питания. Горячие сосиски, напитки, мороженое и т. п. Продавец оказывает лишь незначительное воздействие на принятие покупателем решения.
2. Представлять продукты на выбор. Это относится к розничной торговле, в частности к продаже одежды, продуктов питания, товаров повседневного спроса. При этом воздействие продавца на принятие решения покупателем о покупке весьма ограничено.
3. Принимать заказы. Продавец, развозящий продукты или быстрозамороженные полуфабрикаты, посредством своего личного поведения может положительно влиять на результат продаж.
4. Информировать и консультировать. Фармацевт-консультант, например, должен обладать положительным имиджем, который способствует продажам.
5. Предлагать решение проблем. Называемый часто «ответственным за сбыт», продавец обязан консультировать и продавать. Его знания и умения и его личное поведение оказывают большое влияние на достигаемые результаты.
6. Удовлетворять потребности. Продаваться должны продукты для уже имеющихся или только еще зарождающихся потребностей. При соперничестве почти одинаковых продуктов продавец оказывает большое воздействие на результат продаж.
7. Продавать услуги. Это относится, к примеру, к страхованию, вложению средств, финансированию, проведению анализа, юридическому консультированию и решению правовых вопросов. В этой сфере решающее значение имеют компетентность и личные качества продавца.
8. Прямые продажи у дверей квартиры клиентов. Известные мне консультанты в области продажи товаров хозяйственно-бытового назначения осуществляют очень нужную работу. Цель их деятельности метко выражается такими словами: «Хорошо проконсультировал — на дому продал».
9. Продажи на ярмарках и рынках. Большинство занимающихся данной деятельностью продавцов не обучены этому специально.

¹ *Петер Деринг. «Хотите стать коммерсантом?». — М.: «Экономика», 1994.*

Результаты этого очевидны: предложения собственной фирмы громогласно расхваливаются без особого успеха или же работающие на ярмарке сотрудники пассивно ожидают, когда к ним обратятся посетители.

Специфика агентских должностей

Уже известный нам Котлер¹ приводит классификацию агентов по специфике их должностей.

1. Основная работа торгового агента заключается в доставке товара.
2. Основная работа торгового агента заключается в приеме заказов в помещении собственной фирмы.
3. Торговый агент, оставаясь в основном приемщиком заказов в помещении фирмы, наносит визиты клиентам и на местах.
4. Торговый агент не обязан и не имеет права принимать заказы, а цель его визитов — формирование или обучение существующих или потенциальных клиентов.
5. От торгового агента требуются прежде всего технические знания. Примером может служить консультант машиностроительной компании.
6. Должности, требующие творческого подхода к продаже материальных товаров.
7. Должности, требующие творческого подхода к продаже нематериальных товаров, таких как страхование, рекламные услуги, обучение.

Этот список охватывает должности, предъявляющие от минимальных до максимальных требований к творческой стороне агентской деятельности, от ведения отчетности и оформления заказов до выявления потенциальных покупателей и оказания на них влияния.

Агентские задачи

Если агенты работают в рамках какой-либо фирмы, то они могут получать самые разные задания. Так, торговые агенты «Ай-Би-Эм» несут ответственность за «продажу, установку и модернизацию» вычислительной техники, используемой клиентами. Торговые агенты корпорации «АТТ» несут ответственность за «привлечение клиентов, продажу

¹ *Котлер Ф.* «Основы маркетинга». — М.: «Прогресс», 1992.

им товаров фирмы и защиту интересов» существующей клиентуры. Как правило, агентам поручают выполнение одной или ряда функций¹.

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

Агентские амплуа

Для выполнения этих задач агенты должны играть ту или иную роль. Поэтому имеет смысл определить эти агентские амплуа².

Фирмы ставят перед агентами все более конкретные задачи, более четко определяют круг их деятельности. Например, одна фирма рекомендует своим торговым агентам уделять 80% времени существующим заказчикам и 20% — потенциальным, посвящать 85% времени работе с уже укоренившимися товарами и 15% — работе с новинками.

Агенты должны знать, как добиться удовлетворения заказчика и одновременно обеспечить прибыль фирме. Они должны уметь анализировать торговую статистику, замерять потенциал рынка, собирать рыночную информацию и разрабатывать маркетинговые подходы и планы. Торговому агенту необходимо обладать навыками маркетингового анализа. Особенно эти навыки необходимы специалистам высших эшелонов управления сбытом.

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

¹ Котлер Ф, «Основы маркетинга». — М.: «Прогресс», 1992.

² Там же.

Агенты и брокеры отличаются от оптовиков-купцов по двум показателям: они *не берут* на себя *право собственности* на товар и выполняют лишь *ограниченное число функций*. Их основная функция — содействие купле-продаже. Они получают комиссионное вознаграждение и обычно специализируются либо по типу предлагаемого товарного ассортимента, либо по типу обслуживаемых ими клиентов. На долю брокеров и агентов приходится до 10% общего оптового оборота.

Агенты производителей (их называют также представителями производителей) представляют двух или нескольких производителей дополняющих друг друга товаров. Они заключают соглашения с каждым отдельным производителем в отношении цен, территориальных границ деятельности, процедуры прохождения заказов, услуг по доставке товаров, выдаваемых на эти товары гарантий и размеров комиссионных ставок. Большинство таких агентов представляют собой мелкие коммерческие предприятия с несколькими сотрудниками, которые являются конечными продавцами. Их нанимают мелкие предприниматели, которые не могут позволить себе содержание собственного штата коммивояжеров, а также крупные производственные фирмы, которые хотят проникнуть с помощью агентов на новые территории.

Специализация на практике

Все это так. Но это теория, которая, как известно, суха... Хорошо, если до вступления на агентскую стезю человек спросит себя:

— Кому и что я хочу продавать?

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

Товары разнятся не только по своему характеру, но и по характеру людей, которые их покупают и продают, а также — по характеру необходимых для продажи взаимоотношений. Продавая, например, как Харви Маккей, почтовые конверты, совершенно необходимо устанавливать добрые и долговременные знакомства. Но если вы возьметесь продавать часы и если ваша ориентация — не на розничного торговца, а на конечного потребителя — вам придется иметь дело преимуще-

ственно с разовой клиентурой. Ну, насколько часто человек может покупать часы? Кстати, при данном раскладе ради сохранения ценнейшего, что может иметь агент — связей, — полезно не ограничиваться лишь одним товаром.

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

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

Торговый опыт дяди Миши

Интереснейшие откровения можно найти в художественной литературе! У В. Суворова в его «Аквариуме» есть замечательный образец отношения к деньгам.



- Вы за свою жизнь, наверное, всем торговали?
- Нет, — отвечает, — только шнурками.
- А если б золотом пришлось торговать, сумели бы?
- Сумел бы. Но не думай, что на золоте проще деньги делать, чем на других вещах. Вдобавок все наперед знают, что ты миллионер подпольный. На шнурках больше заработать можно, и спокойнее с ними.
- А чем тяжелее всего торговать?
- Спичками. Наука - исключительной сложности. Но если овладеть ею, то миллион за год сколотить можно.
- Вы, дядя Миша, если бы в капиталистическом мире жили, то давно миллионером были...
- На это он промолчал.
- А у нас-то в социализме не развернешься, быстро расстреляют.
- Нет, — не соглашается дядя Миша, — и при социализме не всех миллионеров расстреливают. Нужно только десятку трубочкой свернуть — и милиционеру в кармашек. Тогда не расстреливают.
- А еще говорил дядя Миша, что деньги собирать не надо. Их тратить надо. Ради них на преступление идти не стоит и рисковать из-за них незачем. Не стоят они того. Другое дело, если они сами к рукам липнут — тут уж судьбе противиться не нужно. Бери их и наслаждайся. А на земле нет такого места, нет такого человека, которому бы миллион сам в руки не шел.

Правда, многие этих возможностей просто не видят, не используют. И сказав это, он трижды повторил, что счастье не в деньгах. А в чем счастье, он мне не сказал.

Чем нам платят?

Разумеется, деньгами. Вот о деньгах мы и поговорим. Это будет такое небольшое лирическое отступление.

Самыми старыми считаются милетская монетная система (по названию г. Милет) VII — начала V в. до н. э., фокейская (по названию г. Фокеи) 30-х гг. IV в. до н. э. и персидская. Все они были вытеснены с рынков золотыми монетами Александра Македонского (336–323 гг. до н. э.). Надо заметить, что золото на тот момент было дешевле серебра — таковы парадоксы истории. Впрочем, современная бумага тоже относительно дешева...

Первыми деньгами, с которыми познакомились древние народы Восточной Европы, были греческие. Они служили средством накопления и сырьем для производства украшений. По существу же денежное обращение на территории Восточной Европы появилось лишь в VII в., когда получили распространение арабские серебряные монеты, которые выполняли основные функции денег. Наряду с арабскими дирхемами в денежном обращении находились византийские монеты.

Первые деньги в Киевской Руси появились в конце X — начале XI в. Образцом для них служили византийские монеты. Сначала появились *златники*, потом *сребреники*. Малочисленность найденных древнерусских монет свидетельствует об эпизодичности их чеканки — они не могли полностью заменить арабские монеты. Киевские и новгородские монеты X–XI вв. были одним из способов утверждения суверенности государства. Монеты искусно выполнялись и оригинально надписывались, например: «*Владимир на столе (т. е. на престоле), а се его серебро*»-.

Бумажные деньги впервые в мире появились в Китае еще в Средние века. Об этом известил Европу венецианский путешественник Марко Поло, посетивший Пекин в 1286 г. Правда, там они играли скорее ритуальную роль, поэтому их выпуск начал широко практиковаться лишь в эпоху капитализма. Почин был сделан в 1690 г., когда бумажные деньги стали выпускаться в штате Массачусетс, что в Северной Америке. Первые русские бумажные ассигнации выпущены в 1769 г. при Екатерине II для покрытия расходов на войну с Турцией.

Экскурс в историю денег можно дополнить некоторыми сведениями о наиболее известных денежных единицах мира.

Фунт стерлингов — денежная единица Великобритании. Как денежно-счетная единица, равняющаяся 240 пенсам, английский фунт использовался в X в. Со второй половины XII в. стал называться фунтом стерлингов. А в 1694 г. были выпущены первые бумажные банкноты. До 1 февраля 1971 г. в Англии существовала денежная система, возникшая более чем тысячелетие тому назад. Она была построена по двенадцатикратному принципу. 15 февраля 1971 г. Англия официально перешла на десятичную денежную систему. Теперь фунт стерлингов равняется 100 пенсам.

Доллар США — денежная единица Соединенных Штатов Америки, введена в обращение с 1786 г. Гринбаксы (от англ. *green Backs* — «зеленые спинки» в одном переводе или же «зеленые дурни» в другом) — не разменные на металл казначейские билеты в США. Свое название получили потому, что их оборотная сторона была зеленого цвета. Впервые выпущены в период Гражданской войны в США (1861-1865) для финансирования военных расходов.

Но мы отвлеклись... Да, а вам нужны деньги? Нужны? И что — много? Тогда возьмите на заметку следующий совет Наполеона Хилла, приведенный в его «Думай и богатей». Может быть, пригодится...

§^а **Вы желаете денег?** Следующие шесть советов помогут вам управлять вашим желанием.

- 1 • Определите **точное** количество денег, которое вы хотели бы иметь. Недостаточно сказать: «Я хочу иметь много денег». Будьте педантичны.
 2. Честно скажите себе, чем вы готовы заплатить за богатство, которого желаете (бесплатно ничего не бывает).
 3. Наметьте срок, к которому вы уже будете обладать этими деньгами.
 4. Составьте конкретный план выполнения вашего желания и начинайте действовать немедленно, независимо от того, готовы вы его реализовать или нет.
 - 5 Запишите все: количество денег, время, к которому вы хотите их иметь, чем вы готовы жертвовать в обмен, план приобретения денег.
 6. Каждый день — перед отходом ко сну и утром — читайте вслух свои записи. Читая, представьте, почувствуйте и поверьте в то, что деньги уже ваши.
- Особенно важно следовать последнему совету. Желание иметь деньги станет хорошим помощником. Ваша цель — хотеть денег так настойчиво, **чтобы силой внушения желаемое стало действительным**

Может быть, все это так. Автору этих советов виднее, он, вероятно, пробовал вместо вечерней молитвы твердить: «*Хочу к 8 февраля три*

тысячи зеленых»... Но мне трудно представить такую вечернюю процедуру, и я не верю в успех подобных рекомендаций. Кстати, по свидетельству Тацита, древние германцы были уверены, что «добывать потом то, что может быть приобретено кровью, — лень и мало-душие»...

Предшественники

Имя им — легион. Мы знали немногих агентов

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

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

В этом читатель может убедиться сам по сотне цитируемых здесь работ, а также рекомендуемых для ознакомления книг.

Некоторые из них трудно назвать учебными пособиями, но, делая ссылки на них, я исполнял мой долг компилятора. Это — Ильф и Петров, Сирил Паркинсон, Ричард Бах, Виктор Конецкий, Оноре де Бальзак и сэр Редьярд Киплинг. Но бессмертные похождения Остапа Сулеймана Берта Мария Бендер-бея — разве это не настольная книга здорового агента, т. е. — не лишенного еще чувства юмора? Разве агент не должен быть знаком с неожиданными законами Паркинсона? Разве не полезно для любого говоруна (в лучшем смысле этого слова) чудное эссе Виктора Викторовича Конецкого? Разве не поучительна судьба Гуго фон Хаббенихта из романа Йокаи? И разве нечему научиться у великих литературных мэтров Франции и Британии?



Первой из этих книг в мои руки попал «**Курс для высшего управленческого персонала**»¹. По знакомству, под расписку и под страшную клятву этот толстенный фолиант для меня сняли с одной из полок **закрытого** библиотечного фонда Северо-Эвенского райкома КПСС. Там, в Магаданской области, как, впрочем, и на «материке», рьяные выкорьмиши «Капитала» бдительно берегли нас от разлагающего воздействия капитала, и потому библиотечные фонды делились на открытые и закрытые...

Эта книга понадобилась мне тогда, когда я стоял на мосту из геологии в журналистику. Точнее, на этом «мосту» я не стоял, а лежал — с поврежденным позвоночником. На геологическом факультете учат неплохо, но теперь я шел работать не в экспедицию, а в маленькую, районную, но все-таки газету. Без знакомства с «Курсом...» я бы еще долго учился знакомиться с людьми, разбираться в них, интервьюировать...

Многотомное издание переводчики превратили в одну книгу, а редакторы снабдили ее убийственным предисловием. Но тогда — в восьмидесятые — «Курс...» не просто учил работе с людьми, но и открывал неожиданно человеческое лицо человека из вражеского идеологического лагеря.

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

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

Дейл Карнеги

Это, пожалуй, самый известный из тех, кто прошел по трудной тропе агента и после этого стал учить последователей. Ниже приводятся основные вехи его биографии, взятые из статьи Л. Томаса.

С чего он начал

Родившись на миссурийской ферме в десяти милях от ближайшей железнодорожной линии, он до 12 лет никогда не видел автомобиля. Однако сегодня он коротко знаком с самыми удаленными уголками планеты.

¹ Курс для высшего управленческого персонала. — М.: «Экономика», 1971.

Он получает огромные деньги за то, что обучает административных работников крупных корпораций искусству ясно выражать свои мысли. Этот бывший ковбой, гонявший скот, клеймивший телят и перемахивавший на лошади через изгороди и овраги, поехал в Лондон и демонстрировал там методы и результаты своей работы под покровительством Его Королевского Высочества Принца Уэльского.

Трудное счастье земледельца неизменно ускользало с их старой фермы, и семья Карнеги продала свою ферму и купила другую, расположенную близ Педагогического колледжа штата Миссури в Уоренбурге... В колледже обучалось 630 студентов... Дейл стал искать возможность в чем-нибудь отличиться. Осмотревшись вокруг, он увидел, что студенты, пользовавшиеся вниманием в колледже, подразделялись в основном на две категории: в одну входили спортсмены — футболисты, баскетболисты, в другую — парни, побеждавшие в спорах, специально организуемых публичных дискуссиях.

Понимая, что он не обладает атлетическими возможностями, Карнеги решил добиваться побед на поприще ораторского искусства. Однако он терпел поражение за поражением. И вдруг, совершенно неожиданно для самого себя, начал побеждать буквально во всех проводившихся в колледже дискуссиях.

По окончании колледжа он попытался организовать курсы заочного обучения для владельцев ранчо, разбросанных среди песчаных холмов Западной Небраски и Восточного Вайоминга. Но добиться успеха не смог. Он решил отправиться в Омаху. Там он поступил на работу агентом по продаже бекона, мыла и сала. В течение двух лет, взяв один из худших районов сбыта, он поставил его на первое место в Южной Дакоте. Фирма «Армер энд компани» предложила ему повышение по службе, удостоив его весьма лестной оценки: «Вы добились того, что казалось невозможным». Но Карнеги взял расчет и уехал в Нью-Йорк, где поступил учиться в Американскую академию драматических искусств.

В конце концов он понял, что ни Бута, ни Бэрримора из него никогда не получится. Он вознамерился посвятить свое время сочинению рассказов и романов, добывая средства к существованию преподаванием в вечерней школе.

Шаг агента к преподаванию

Но чего? Он стал убеждать Ассоциацию школ христианской молодежи в Нью-Йорке дать ему возможность вести курсы ораторского

искусства для бизнесменов. Когда ему отказались платить жалованье по два доллара за вечер, он согласился преподавать на комиссионных началах. И в продолжение трех лет в соответствии с этим соглашением ему выплачивали 30 долларов за вечер вместо двух.

Вскоре Дейл Карнеги становится знаменитостью, круг его педагогической деятельности охватывает Нью-Йорк, Филадельфию и Балтимор, Париж и Лондон. Все существующие учебники были слишком академичны, слишком непрактичны для людей бизнеса, которые толпами стекались на его курсы. Он садится и пишет учебник.

Вот что пишет об этом учебнике сам Карнеги¹:



Умение вести себя с людьми, вероятно, важнейшая из стоящих перед вами проблем, особенно, если вы деловой человек. Но это верно и в том случае, если вы архитектор, инженер или просто домохозяйка. Исследование, проведенное несколько лет назад в целях прогресса преподавания под покровительством Карнеги, вскрыло наиболее важный и значительный факт — факт, впоследствии подтвержденный дополнительным изучением вопроса, предпринятым Технологическим институтом Карнеги. Это исследование позволило обнаружить, что даже в такой технической области, как инженерное дело, около 15% финансового успеха, достигнутого специалистами, следует отнести на счет чисто технических знаний и около 85% — на счет его искусства в человеческой инженерии, счет личных особенностей его характера и способное[^] руководить людьми.

Чикагский университет и Американская ассоциация образования взрослых провели специальное исследование, чтобы определить, что именно желают изучать взрослые люди. Это исследование заняло два года. В результате этого исследования было установлено, что среди проблем, интересующих взрослых людей, на первом месте стоит здоровье, а на втором — люди. Во второй проблеме их в первую очередь интересует, как разбираться в людях и как жить с ними в ладу, как располагать к себе людей и как склонять их к своей точке зрения.

Комиссия, проводившая это исследование, предприняла тщательные поиски практического руководства. Так как такой книги не существовало, я сам постарался написать ее, чтобы использовать на моих собственных курсах. И вот — она перед вами. Надеюсь, она вам понравится.

Цитируя именитого предшественника, повторяю вслед за ним, но уже в приложении к собственному сочинению знаменитые «Девять советов».

¹ *Карнеги Дейл. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей.* Л.: Лениздат, 1992.

Девять советов, как извлечь наибольшую пользу из этой книги

Итак, чтобы извлечь пользу изданной книги:

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

Суперагент Фрэнк Беттджер

Не менее интересна судьба **Фрэнка Беттджера** — одного из наиболее талантливых учеников Карнsgi. Вот что написал в предисловии к книге Ф. Беттджера «Вчера неудачник, сегодня — преуспевающий коммерсант»¹ великий Карнеги.



Я знаю автора этой книги, Фрэнка Беттджера, с 1917 года. Он прошел трудный путь, не получив почти никакого образования, так и не закончив среднюю школу. В 14 лет он бросил школу и стал помощником слесаря-паропроводчика. В 18 он стал профессиональным игроком. Потом он повредил себе руку, и ему пришлось оставить бейсбол.

¹ *Беттджер Фрэнк. Вчера неудачник — сегодня преуспевающий коммерсант. — Саратов: Приволжское изд-во, 1993.*

Когда 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 70 тысяч долларов, и мог отойти от дел уже в 40 лет. Фрэнк Беттджер заключил 40 тысяч сделок, что эквивалентно пяти вызовам ежедневно в течение более двадцати пяти лет.

Я был свидетелем того, 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 книга, которая будет помогать всем агентам по продаже, независимо от того, что они предлагают: страховку или обувь, пароходы или сургуч, еще долго после того, как Фрэнк Беттджер уйдет из жизни.

Ну а с остальными предшественниками вашего скромного компилятора читатель познакомится самостоятельно. Особенно интересны судьбы **Харви Маккея** — звезды сбыта одного из простейших товаров, и несравненного **Генри Форда** — пионера и короля мировой автоиндустрии.

Каким должен быть агент?

По опыту наблюдения за коллегами и учениками автор знает о высочайшей текучести агентских кадров. Впрочем, об этом твердят все. Вот у того же Котлера мы находим: *«Из 16 тысяч коммивояжеров, нанятых обследованными фирмами, к концу первого года продолжали работать только 68%, а из них к концу следующего года, как и ожидалось, осталась лишь половина».*

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



Будь все по-настоящему полезные коммивояжеры открытыми, общительными, агрессивными и энергичными, претендентов можно было бы оценивать именно по этим показателям. Однако многие замечательные торговые агенты застенчивы, учтивы и далеко не энергичны. Среди преуспевающих коммивояжеров есть мужчины и женщины, люди высокого и небольшого роста, умеющие и не умеющие красиво говорить, тщательно следящие за собой и неопрятные. . . Убежден, что обладатель дара замечательного продавца является прирожденным «ухажером», человеком с настоящей потребностью добиваться своего и привязывать к себе других. Пять дополнительных черт коммивояжера экстра-класса:

- * большая энергичность,-
- полная уверенность в себе,-



- постоянная жажда денег,-
- отработанность профессиональных приемов и восприятие любого возражения,-
- восприятие сопротивления или препятствия как вызова себе.

Один из самых кратких наборов желательных черт предлагают **Мейер и Гринберг**. Они пришли к выводу, что коммивояжер должен обладать как минимум двумя основными качествами:

- 1) чувством *эмпатии*, т. е. способностью проникнуться чувствами клиента;
- 2) *самолюбивой целеустремленностью*, мощной личной потребностью в совершении запродажи.

А по утверждению Деринга, продавцами должны быть люди, никогда не довольные собой полностью. Они не должны удовлетворяться твердым окладом. Было бы правильным, если по меньшей мере половину их дохода будет представлять вознаграждение, зависящее от результата труда.

Что же должен представлять из себя агент? Интересны описания, примеры которых приведены ниже.

Личные черты менеджера по сбыту

- Трудолюбивый. Любит, чтобы работа выполнялась хорошо, всегда проверяет, чтобы именно так работа и выполнялась.
- Состязательный. Не боится конкуренции, смело вступает в нее и выигрывает.
- Хорошо организованный. Имеет цель, план ее достижения, стремится продумывать в деталях, как достичь заданной цели.
- Инициативный. Проявляет творчество при подборе новых идей и видов деятельности, активно внедряет их в жизнь.
- Желает учиться. Восприимчив к новой информации и новым технологиям. Быстро схватывает их.
- Имеет хороший опыт. Ранее был удачлив в деятельности по сбыту.
- Хороший руководитель и учитель. До этого приходилось обучать других и управлять другими.
- Хороший вдохновитель. Вдохновляет других словом и примером.
- Хороший слушатель. Любит и умеет слушать, в чем заинтересованы другие люди. Это является одним из основных качеств для продажи и эффективного управления людьми.

- Хорошо относится к людям. Это очень важная черта для любого, кто занимается сбытом или менеджментом.
- Обладает позитивным, оптимистическим настроением. Лидер в сбыте должен уметь постоянно настраиваться на успех и поддерживать такое настроение¹.

Существуют и отечественные предложения по данной теме. Вот что писалось в «Курсе для высшего управленческого персонала», изданном в 1971 г.

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

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

Профессиональная специализация

Для разъездного торгового агента, специализирующегося на сбыте переносного инструмента с электроприводом, она будет выглядеть примерно так.

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

Образование: достаточно средней школы (необходимые вам данные довольно просты. Опыт обращения с людьми и склонности к ме-

¹ Грехем С. Дж. Учись продавать и управлять сбытом. — Киев: Внешторгиздат, 1992.

ханике более важны, чем формальное образование. Тем не менее он должен говорить правильно, иметь быстрый и пытливый ум).

Опыт: некоторый опыт торговли вне магазина (на его территории имеются крупные клиенты; их нельзя отдать в руки дилетантов). Опыт работы по механической части предпочтительнее, чем опыт конторской работы или торговли внутри торговых помещений.

Способности: способность к ведению торговли — умение входить в контакт с людьми различных категорий. (Некоторые из ваших заведующих универсальными магазинами — образованные люди, проходят подготовку на административные должности.) Должен знать инструменты и способы пользования ими при наличии других квалификаций и достаточного опыта в выполнении взятых домашних работ.

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

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

Применительно к данной теме ценны замечания такого теоретика и фактика агентского ремесла, как **Харви Маккей**: *«Согласно моему определению, торговым агентом является не просто сотрудник, который может получить заказ, — заказ, в конце концов, может получить всякий, если он нагородит достаточно лжи, например о цене или сроке покупки. Хороший торговый агент — это человек, который может получить заказ, а также повторный заказ от клиента, который уже ведет дела с другой фирмой».*

'Харви Маккей. Как уцелеть среди акул, опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки. — М.: «Экономика», 1991.

ПАЮС КРАСНОБАЙ

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

Большинство преуспевших людей — хорошие ораторы. Они и блестящие люди, и говорят вразумительно. Об этом тоже писал Маккей. Он ссылаясь на опыт человека, который на протяжении ряда лет занимался юриспруденцией, политикой, продажей ценных бумаг, издательским делом, рекламой и литературной работой. Шесть различных профессий. И при этом он весьма неплохо зарабатывал. И в ответ на вопрос: «Как вы умудряетесь совершать такие пируэты?», сказал, что всегда делает одно и то же — продает слова. Это названия должностей слегка отличаются друг от друга. Для таких людей есть соответствующее название. Они называются «словоплеты». Научитесь пользоваться языком. Письменным и устным. Каждый, кто является словоплетом, уже чего-то достиг.

Плюс авантюрист

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



В более чем относительных пределах нашего взгляда на историю всегда существовали вечные профессии и вечные призвания. Гончар, плотник, портной. Вор, шут, соглядатай. Авантюризм - одно из вечных призваний... Авантюрист всегда дилетант, он знает массу вещей поверхностно и ничего не желает изучить досконально. Глубокое знание требует усидчивости и покоя, что противоречит сущности авантюризма — вечной подвижности и вечной неожиданности следующего часа, дня, недели. Но есть и более веское основание дилетантизма: изучить нечто досконально — значит, сделать это «нечто» исключительной целью своих поисков, значит, постоянно о нем думать, значит, вступить с ним в продолжительную связь и приписать этому «нечто» реальность, оторванную от собственного эгоцентрического бытия. И еще: серьезное отношение к вещи или живому существу предполагает, во-первых, изоляцию объекта из его окружения, во-вторых, разъятие объекта на составляющие, то есть аналитику, то есть убийство... Дилетантское всезнание авантюриста подтверждает его первоначальную веру в Случай, Игру и Метаморфозу как в априорные космические доминанты. Однако авантюрист проводит время в обществе крайне смешан-

ном, и ему необходимы разные практические познания, которые носят зачастую самый необыкновенный характер»¹.

Герой этой книги вошел в нашу жизнь, заняв, по выражению **Феликса Кривина**, «почетное место в ряду Великих Мастеров Не Своего Дела. Юристы Франсуа Виет (1540-1603) и Пьер Ферма (1601 -1655), сделавшие большие открытия в математике, музыкант Гершель (1738-1822), открывший планету Уран, коммерсант Шлиман (1822-1890), раскопавший Трою, телеграфист Эдисон (1847-1931), врач Чехов (1860-1904) — все это были Мастера Не Своего Дела... Никто не знает, как играл актер Шекспир, но как он писал, это известно каждому»². Или вот еще один пример: был непутевый геолог А. Деревницкий, который ничего не нашел и ничего не открыл, а потом он стал рекламным агентом и склеил для вас эту книгу.

Я абсолютно уверен в том, что агент должен быть мастером не своего дела и авантюристом. Ах, Гуго, Гуго!.. Ты помнишь твой последний допрос? Как долго там перечисляются все твои прежние занятия!

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

Да и рассказывает он об этом суду и читателю лишь ради того, чтобы оттянуть время собственной казни и — быть может — дожидаться нового излома своей причудливой судьбы. Никого из гибнущих «положительных» героев мне никогда не было так жаль!.. Из тебя, Гуго, получился бы отменный коммерческий или рекламный агент!

Карл Леонгард писал об авантюристических личностях, что залогом успеха людей этой категории является доверие, внушаемое их кажущейся искренностью, возможной благодаря тому, что внутренне они своей лжи не чувствуют³.

В реальной жизни к «модели Гуго» был близок Ричард Дэвис, благодаря своим личным достоинствам сделавшийся одним из самых влиятельных писателей своего времени. Это был, по словам Брукса⁴, репортер, стяжавший себе королевский венец, кумир студенческой молодежи,

¹ *Йокаи Мор*. Похождения авантюриста Гуго фон Хаббенихта. — Будапешт: «Корвина», 1987.

² *Ф. Кривин* Я угнал машину времени. — Ужгород, 1992.

³ *Леонгард К.* Акцентуированные личности. — Киев: «Вища школа», 1989.

* *Брукс В. В.* Писатель и американская жизнь. — М., «Прогресс», 1971.

научившейся у него предпочитать яркую и волнующую жизнь журналиста всем другим профессиям на свете... Он напоминал легкого на подъем авантюриста: сейчас он обедает в «Дельмонико» или в «Шерри», а в три часа уже спешит застать новую революцию на Гаити или какую-нибудь войну в Греции... Дэвис с одинаковым задором противоречил президентам, одалживал спички у взломщиков, писал корреспонденции об индейских беспорядках на западных равнинах и проворно сочинял какой-нибудь роман... Он любил поцелуй и ласку опасности.

Плюс немножко Иван

Из литературных персонажей еще один парень законно претендует на роль суперагента. Ему удастся справиться с любой проблемой, он способен осуществить любой контакт и выиграть любые переговоры. Не удивляйтесь, я сейчас серьезен как никогда, но этот парень-суперагент — сказочный Иван-дурак. Подумайте, вспомните его — и вы не сможете не согласиться со мной. А для того чтобы вам было легче вспоминать, я процитирую соответствующую статью «Мифологического словаря». Может быть, предложенный нами ракурс взгляда на Ивана откроет вам новые и совершенно неожиданные стороны агентской работы и — новые стороны стиля жизни... Итак:



Иван-дурак, Иванушка-дурачок, мифологизированный персонаж русских волшебных сказок. Воплощает особую сказочную стратегию, исходящую не из стандартных постулатов практического разума, опирающегося на поиск собственных решений, часто противоречащих здравому смыслу, но, в конечном счете, приносящих успех... Социальный статус Ивана-дурака обычно низкий: он крестьянский сын или просто сын старика и старухи, или старухи-вдовы (иногда он царский сын, но «неумный» или просто дурак, иногда купеческий сын, но эти варианты не являются основными)... Но в большей части сказок ущербность Ивана-дурака — не в бедности, а в лишенности разума, в том, что он последний, третий, самый младший брат, устраненный от каких-либо «полезных» дел... Если Ивана-дурака призывают к полезной деятельности, то только для того, чтобы сбросить с себя собственные обязанности: так, старшие братья, которые должны ночью сторожить поле от воров, посылают вместо себя Ивана-дурака, а сами остаются дома и спят. Существенно противопоставление Ивана-дурака его старшим братьям: они делают нечто полезное, тогда как Иван-дурак или ничего не делает, или делает заведомо бесполезные, бессмысленные (иногда антиэстетические, эпатажирующие других) вещи, или же выступает как заместитель своих братьев, нередко неудачный, за это его просто бьют, пытаются утопить в реке и т. п. Известный мотив — ритуальное битье и поно-

шение дураков, например, во время средневековых «праздников дураков». Он не женат, в отличие от братьев и, следовательно, имеет потенциальный статус жениха...

С помощью волшебных средств и особенно благодаря своему «неуму» Иван-дурак успешно проходит все испытания и достигает высших ценностей: он побеждает противника, женится на царской дочери, получает и богатство, и славу... Возможно, Иван-дурак достигает всего этого благодаря тому, что он воплощает первую (по Ж. Дюмезилю) магико-юридическую функцию, связанную не столько с делом, сколько со словом, с жреческими обязанностями Иван-дурак — единственный из братьев, кто говорит в сказке... Иван-дурак загадывает и отгадывает загадки, т. е. занимается тем, чем занимается во многих традициях жрец во время ритуала, приуроченного к основному годовому празднику. Иван-дурак — поэт и музыкант, в сказках подчеркивается его пение, его умение играть на чудесной дудочке или гусях-самогудах, заставляющих плясать стадо. Иван-дурак — носитель особой речи, в которой помимо загадок, прибауток, шуток отмечены фрагменты, где нарушаются или фонетические, или семантические принципы обычной речи, или даже нечто, напоминающее *заумь*, — сравните «бессмыслицы», «нелепицы», языковые парадоксы, основанные, в частности, на игре омонимии и синонимии, многозначности и многореферентности слова и т. п. (так, убийство змеи копьем Иван-дурак описывает как встречу со злом, которое он злом и ударил, «зло от зла умерло»). Иван-дурак связан в сюжете с некоей критической ситуацией, завершаемой праздником (победа над врагом и женитьба), в котором он главный участник... Апологичность образа Ивана-дурака, его отказ от «ума», причастность его к особой «заумной» (соответственно — поэтической) речи напоминает ведущие характеристики юродивых, явления, получившего особое развитие в русской духовной традиции. «Юродивость» характеризует и Ивана-дурака в ряде сказок.

К чему я об этом? К тому, что люди не любят умников.

ПАУС РОБИНЗОН

Раз уж мы упомянули эти литературные персонажи, трудно удержаться и не вспомнить вот что.

Есть необычайно интересное исследование истории морали, выполненное **М. Оссовской** в книге «Рыцарь и буржуа»¹. Автор ярко показала шествие сквозь века двух идеалов. Рыцарь и тот, кому имя дали гораздо в более поздние времена — буржуа, — пришли к нам от времен Спарты, сквозь расцвет и упадок Рима, сквозь Средневековье, Ренес-

сане, сквозь романтику Дикого Запада и Новое время. Конечно, образ рыцаря гораздо симпатичней — даже несмотря на его надменность, агрессию, часто жестокость.

Впрочем — не стану навязывать читателю свое частное мнение. Но, рекомендуя занятие агента моим друзьям, с которыми сидел на скамьях геологического факультета, бродяжил по родной стране, которая раньше была очень большой, я печалился, я был угнетен торгашеским имиджем моей профессии.

И вдруг, читая Оссовскую, среди примеров буржуа я встретил одного из моих любимых героев. Вот глядите:



Купца в Робинзоне первыми заметили, по-видимому, классики марксизма. О том, что Маркс рассматривал Робинзона с этой точки зрения, писал Энгельс. Сам же Маркс в «Капитале» обращал внимание на то, что *«Робинзон, спасший от кораблекрушения часы, гроссбух, чернила и перо, тотчас же, как истый англичанин, начинает вести учет самому себе»*, используя часы для измерения средней продолжительности времени, затраченного на изготовление определенных предметов. Позже Доттен, знаток Дефо, особенно увлекся выискиванием у Робинзона купеческих черт и сделал это вдумчиво, хотя и не без преувеличений. Раньше Робинзона воспринимали сентиментально. Тэн видел в Робинзоне типично английского «героя воли»...

Из дому гонит Робинзона «нелепая и необдуманная затея составить себе состояние». Мотив обогащения сохраняется в книге и дальше, но наряду с ним появляется и какое-то внутреннее беспокойство, пагубное стремление к приключениям, не позволяющее Робинзону после первого путешествия постепенно увеличивать свои доходы, хотя у него имеется уже вполне приличный капитал.

В робинзонаде все мещанские добродетели получают глубочайшее оправдание. Тому, кто был воспитан в рыцарских понятиях, на необитаемом острове пришлось бы или усвоить мещанские добродетели, или погибнуть. Здесь требовались предусмотрительность, бережливость, трудолюбие, терпение и упорство. Здесь нужно было мыслить в категориях прибылей и убытков и методично бороться с трудностями.

Кульм методичности и отчетности у Робинзона просто нельзя не заметить... Наиболее ярким примером являются две таблицы, не раз уже обращавшие на себя внимание читателей. Первая — это сопоставление на купеческий лад плохих и хороших сторон своего положения. На стороне «дебита» — то, что Робинзон выброшен на мрачный, необитаемый остров, на стороне «кредита» — то, что он жив и не утонул, как его товарищи. На стороне зла — скудость одежды, на стороне добра — жаркий климат острова и т. д. Второй любопытный случай — это сводка результатов борьбы с людоедами. Добросовестно подведенный итог этой расправы выглядит так:

- 3 — убито нашими первыми выстрелами из-за дерева,
 - 2 — следующими двумя выстрелами,
 - 2 — убито Пятницей в лодке,
 - 2 — раненых раньше, прикончено им же и т. д., и т. п.
- Всего 21

Вот такой сюрприз получил ваш покорный слуга, считающий себя представителем «романтического стиля» агентской работы... Знал ведь, что Дефо сам был купцом, но, оказывается, он меньше торговал галантереей, чем своим пером. Тут он проявлял деловую сметку, точно угадывая рыночный спрос. Тем не менее, он нередко мог показываться в городе лишь в воскресенье — единственный день недели, когда запрещалось арестовывать должников.

Что еще? Конечно, непрерывно учиться, постоянно вести единоборство с самим собой и добавлять к своему репертуару несколько новых песен при всяком удобном случае. А если вы не будете так поступать, то останетесь позади.

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

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

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

Незабываемо с детства: «Мы с тобой одной крови — ты и я!». Ваши клиенты хотят не услышать это от вас, а почувствовать это. Король должен выглядеть как король. Это настолько само собой разумеется, что мы не станем долго толковать на эту тему. Однако нам нужно уважать этот закон. А нищий должен выглядеть как нищий, иначе он понапрасну будет просить милостыню. Критически настроенный читатель может усмотреть здесь призыв к приспособлению. Если вам дороги ваши цели или жизненные задачи, то вы будете вести себя так, как нужно, чтобы достичь их.

И еще агент должен...

В выпущенном еще в СССР в «застойном» 1971 г. «Курсе для высшего управленческого персонала» был такой, совершенно неожиданный в стране победившего социализма и всяческого отсутствия свободной торговли, пассаж.



Совершенно очевидно, что торговый агент должен обладать способностями и умением продавать любые вещи. Ко всем покупателям нужно применять разные подходы. Ожидать, что необученный торговый агент может выполнить такую задачу, все равно, что заставить плотника делать изысканную мебель. Уже показанное умение продавать один продукт не обязательно доказывает способность продавать другой. Хорошие торговые агенты знают, что, берясь за сбыт нового продукта, даже подобного прежнему, они сначала должны изучить все его преимущества и недостатки.

Артисты по сделкам «продай и убегай» наложили свой отпечаток на деловые отношения. Хотя такие артисты — дело прошлого, они еще не переели. Их еще достаточно много, чтобы вызывать у клиентов недоверие к самому процессу продажи. Современному торговому агенту, независимо от того, встречается ли он с домохозяйкой на пороге ее дома или с промышленным администратором в его кабинете, или на предприятии, приходится преодолевать страх покупателя «пойматься». Преодолеть этот страх и приобрести взамен него доверие — первая задача торгового агента.

В одной из работ, посвященных действиям¹, детерминируемым элементом сознания, я нашел длиннейший перечень человеческих качеств, из которых, черкая карандашом, выкроил требования к супер-агенту. Уверен, что, попадись этот перечень вам, вы бы интуитивно отметили бы в числе необходимых именно следующие качества.

Итак, агент должен уметь:

«Выявлять общие закономерности. Мыслить абстрактно. Стремиться к системотворчеству. Выявлять общие структуры. Устанавливать логику фактов, событий. Испытывать потребность в детальном рассмотрении материала, в его систематизации. Стараться классифицировать факторы и отношения. Находить место случайных фактов в ранее выработанной системе. Уметь выбирать лучшие системы и организовывать дела. Владеть логикой дела. Умело распределять обязанности и функции. Владеть логикой достижения практических резуль-

¹ *Молодцов А. В.* Соционика для менеджера. — Киев: ИСИО, 1993.

татов, выхода из условий нестабильности. Уметь ориентироваться в случайностях. Разбираться в прагматических аспектах теорий, внедрять их в практику. Испытывать потребность в риске, предпринимательстве. Устанавливать логику внедрения практических идей. Проявлять деловую активность. Соотносить прогресс и традиции. Иметь склонность улучшать, рационализировать существующие системы. Уметь работать с технической и деловой документацией. Стремиться собирать разнообразную информацию, полезную для организации дела и ориентации во взаимоотношениях. Обладать способностью чувствовать эмоции других, избегать с их стороны отрицательного отношения. Стремиться целенаправленно управлять межличностными отношениями. Обладать гибкостью в недопущении конфликта либо его устранения. Уметь налаживать дружелюбные отношения с окружающими. Стремиться к постоянному расширению круга знакомых. Заботиться о своем здоровье. Уметь чувствовать дисгармоничность мира, неэстетичность окружающей обстановки и стремиться улучшить мир. Стремиться ощущать гармонию с миром. Уметь создавать вокруг себя комфорт, уют и красоту. Обладать способностью тонко воспринимать качественные характеристики предметов, разбираться в них. Уметь расслабляться, испытывать наслаждение от приятных мелочей. Обладать эстетическим вкусом. Обладать решительностью, целенаправленной волей, требовательностью к себе. Испытывать честолюбивые желания, уметь добиваться их реализации. Быть способным к долговременной активности. Проявлять бескомпромиссность в отношениях с сильным партнером, успешно конкурировать, уметь оказывать давление на конкурентов. Уметь мобилизовывать все свои интеллектуальные и физические ресурсы. Стремиться контролировать мысли, чувства и поступки других. Уметь удерживать завоеванные жизненные позиции, активно защищать свою территорию. Уметь отстаивать свои материальные интересы, проявлять в этом твердость. Уметь оценивать потенциального противника, оказывать на него точно рассчитанное давление, проявляя при этом гибкость и творческий подход. Иметь самообладание в экстремальных ситуациях. Быть храбрым. Хорошо ориентироваться в прошлом, помнить свои ошибки. Предчувствовать назревание кризисной ситуации, опасности. Обладать открытостью к революционизированию сознания. Хорошо ориентироваться в будущем, чувствовать потенциальные возможности развития объектов. Уметь предвидеть, предсказывать события. Обладать богатым воображением, помогающим восполнять недостаток информации. Иметь склонность к выделению подробностей, уделять им большое

внимание. Проявлять способность к проповеднической деятельности относительно своего бизнеса. И, кстати, верить в Бога. Обладать проницательностью, видеть альтернативы, противоречия, отрицательные стороны, нереализованные возможности и способности людей. Испытывать влечение к новому, к сенсациям. Отрицать серость, заурядность, середину. Уметь соотносить вдохновение и повседневный труд. Глубоко проникать в конкретную сущность объекта, видеть перспективы его развития. Рожать новые идеи, гипотезы, теории. Видеть необычные, оригинальные детали. Хорошо чувствовать психологическое время. Верить в положительные качества людей, понимать их проблемы, а проще — любить людей».

Агентская типизация от соционики

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

Квазитип «предприниматель». Этот стиль является наиболее эффективным в условиях стихийного рынка. Для него характерно сочетание деловой логики в условиях хаоса с умением пойти на оправданный риск. Может быть назван американским, поскольку именно в Америке он находит в настоящее время наиболее полное воплощение. Для представителей этого стиля характерна широкая деловая активность. Они предпочитают выдвигать крупные цели, не боятся принятия рискованных решений. Творческий размах в составлении грандиозных планов позволяет избавиться от обременительных мелочей, текучки дня. Отсюда стремление к передовым технологиям, внедрению научных новинок, различного вида экспериментам.

Важным качеством этого типа является врожденное чувство рынка, умение угадывать решения. Он не всегда доверяет службам маркетинга консультационных фирм. Предпринимая ответственный шаг, такой человек стремится застраховать себя от возможного провала. С этой целью он старается разработать как можно больше вариантов достижения результата, зная, что их реализация может быть связана с непредвиденными препятствиями. В этом проявляется умение быть гибким, избавить себя от неудач.

«Предприниматель» не застрахован от провала мероприятия, но представители этого стиля умеют мобилизовать свои силы, способны контролировать свое эмоциональное состояние. Неудача не парализует их, а скорее служит стимулом для взятия новых рубежей. В каком

бы нервном напряжении данный социотип не находился, он может взять себя в руки и целиком отдаться работе.

Риск, как правило, связан с вложением крупных денежных средств в дело в надежде на удачу. Психология «предпринимателя» устроена таким образом, что деньги рассматриваются лишь как средство для достижения цели. Полученные прибыли идут не столько на потребление, сколько на достижение новых целей, внедрение оригинальных идей. Это разительно контрастирует с психологией потребительства, доминирующей в отечественной экономической системе. Здесь деловая активность рассматривается скорее как средство заработка и не более. «Предприниматель» получает истинное удовольствие от самого процесса работы.

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

Представители данного стиля склонны считать себя фигурами общественно значимого масштаба. Руководствуются лозунгом «правда должна победить». Еще одна особенность отличает стиль «предприниматель» — это склонность к благотворительным акциям. Однако это не безотчетная благотворительность. Данный тип должен быть уверен, что выделенные им средства идут на пользу тем людям, которым они предназначены.

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

Квазитип «мастер». Демонстрирует постоянную готовность к неукоснительному выполнению обязательств, придерживается строгой дисциплины и распорядка. Отличается большим педантизмом, скрупулезным выполнением принятого плана. Умеет проявлять творческое отношение к самым рутинным вопросам. Этот стиль является ин-

тровертным, поэтому не имеет масштабности, подобной предыдущему. Вместе с тем он намного экономичнее и практичнее с точки зрения материальных и энергетических затрат. Отличается высоким уровнем рационализации и умением выжать из любой идеи, разработки максимум полезного эффекта.

Сходство стилей «предприниматель» и «мастер» заключается в том, что оба ориентированы на практические аспекты теорий, идей. Превосходство последнего состоит в способности индивидуализировать выпускаемую продукцию. Предпочтение отдает красоте, эстетике, утилитарности предмета потребления. Исходным мотивом такой деятельности является отождествление прекрасного с целесообразным.

В деловой активности «мастер» исходит из того, что другой человек — это особый мир, который живет по своим законам и требует к себе доброжелательного отношения. Поэтому «мастер» старается понять другого человека не по каким-то отдельным параметрам, а целиком, без разделения его качеств на деловые и не деловые. Совокупность всех качеств составляет суть этого человека. От того, какова эта суть, и будет зависеть будущее партнерство.

«Мастер» для заключения партнерских взаимоотношений стремится прежде всего наладить доверительные отношения с противоположной стороной. Для сравнения отметим, что «предприниматель», перед тем как начать совместное дело, обкладывает себя горой информационных бюллетеней, тщательно изучает возможности будущего партнера. В силу этого для «мастера» имеют важное значение такие понятия, как верность установившимся отношениям, традиционному партнерству. Преобладает «нединамичность», т. е. нежелание связываться пусть с выгодным, но авантюрным партнером. «Мастер» — враг всякой авантюриности. Он сохраняет постоянство даже в тех случаях, когда сотрудничать с партнером становится невыгодно, предпочитает совместно искать выход из создавшегося положения.

В совершенстве владеет логикой приспособления к обстоятельствам. Это может проявиться в различных поступках, которые являются прямой реакцией на ситуацию. Например, представитель стиля «мастер» никогда не уйдет с работы, если того требует ситуация. Ситуативная логика позволяет «мастеру» также действовать без каких-либо инструкций от вышестоящих инстанций в случае непредвиденных ситуаций. В сфере бизнеса это качество представляется чрезвычайно важным. В любом случае «мастер» будет доводить дело до логической завершенности.

Агенты в юбках

Я, вроде, никогда не был женоненавистником и даже, может быть, наоборот, но оценивая роль, которую могут играть в агентском бизнесе леди, пожалуй, не найду ничего лучшего, кроме пассажира **Виктора Конецкого**¹:



«БЫЛО у меня несколько приятельниц, пишущих прозу. Давно это было. Молоденькие и довольно соблазнительные. Никакие уж не синие чулки. И все рассказывали про литературные победы (на фронте печатания своих рассказов) одинаковые истории. Приходит соблазнительная писательница к редактору журнала, приносит рукопись. Редактор клонет на ее чары, просит о свидании, короче говоря, намекает, подлец и феодал на постель. Писательница неуловимо-уловимым намеком дает понять, что все в свое время произойдет как по-писаному. Редактор ее опус проталкивает. После чего гордая писательница сообщает, что он, редактор, не на ту нарвался, что она верная жена и вообще неприступный Эверест. Слышал я таких новелл довольно много. А представьте-ка теперь другую ситуацию. Приходит симпатичный молодой писатель к редакторше женского журнала... Так вот мораль: женщины и мужчины — штуки вовсе разные».

А между тем женщина в роли агента может быть непревзойденной. И, прежде всего, не в работе с мужчинами, о чем можно было сразу подумать, но — с себе подобными, с «соплеменницами». Ни одна женщина не составляет тайны для другой. **О. Генри** вообще утверждал, что *«с быстрой светом каждая из них проникает в сердце и ум другой женщины, срывает со слов своей сестры хитроумные покровы, читает самые сокровенные ее желания, снимает шелуху софистики с коварнейших ее замыслов, как волосы с гребня, и, сардонически повертев ее между пальцами, пускает по ветру изначального сомнения...»*

Как нам выглядеть?

«Каким должен быть агент?» Прежде всего таким, как все нормальные люди. Поэтому вам стоит покопаться в материалах о том, что избранные вами авторитеты считают пристойным.

Для практикующего агента смело можно рекомендовать следующие нормы внешнего облика и принципы их поддержания, изложенные у **С. Дина** и **Л. Сесмена**²:

¹ Конецкий В. В. За доброй надеждой - Л.: «Советский писатель», 1977.

² Дин С, Сесмен Л. Верный путь к успеху (1600 советов менеджерам). — М: Вече-Персей-Аст, 1995.

1. Возьмите для подражания знакомого вам преуспевающего человека, стоящего выше вас на иерархической лестнице. Одевайтесь, как принято одеваться на той работе, которую вы бы хотели иметь.
2. Держитесь подальше от модных направлений. Приобретайте сегодня, чтобы надеть завтра.
3. Выбирайте хорошие материи.
4. Выбирайте скромные и неброские ювелирные изделия и аксессуары.
5. Смотрите на себя в зеркало. Делайте это по крайней мере три раза в день: в начале, в середине и конце дня.
6. Сочетайте цвета одежды и обуви. Спросите совета у профессионала.
7. Посмотрите на то, как одеты другие люди. Запомните, как выглядит одежда, которая вам понравилась, и это может пригодиться.
8. Регулярно чистите свою одежду и обувь. Вы удивитесь, узнав, как много людей делают серьезные выводы о других, основываясь на виде и качестве их одежды и обуви.
9. Купите хорошее руководство по тому, как одеваться.
10. Соблюдайте личную гигиену.
11. Будьте внимательны к тому, что другие говорят о вашей внешности. Прислушивайтесь к мнению коллег, которым вы доверяете.

Ценные подсказки можно найти в самых неожиданных источниках. Вот характерный пример текста, ставшего для меня сюрпризом¹.



Внешность человека может оттолкнуть от себя любой незначительной на первый взгляд мелочью. Недаром существует пословица: «По одежке встречают — по уму провожают». Людям в разной степени свойственно чувство, в силу которого человек не может заставить себя преодолеть чисто физиологическое неприятие раздражающих его ощущений, в том числе происходящих от неопрятной внешности, запаха, грубого голоса и т. п. Священник обязан помнить об этом постоянно. Не обратив внимание на ничтожную, казалось бы, мелочь, он может оттолкнуть от себя человека и тем самым отдалить его от Церкви и от спасения.

Пастырь должен самым тщательным образом заботиться о своем внешнем облике, помня, что он находится в центре внимания сотен людей, пристально всматривающихся в его внешность, следящих за каждым его движением и внимательно лоящих каждое его слово. Ряса и подрясник должны быть целыми, чистыми и отглаженными, обувь — скромного фасона.

¹ Настольная книга священнослужителя. — М., 1988.

на и всегда вычищена. Бедность облачения никто не поставит в вину, но его неопрятность может вызвать неприязненное чувство к священнику и безусловно нарушит молитвенное настроение прихожан.

Дорогая ряса также может подействовать неблагоприятно, подав повод для упрека священнику в щегольстве или стяжательстве. Фелонь, сшитая не из дорогой парчи, а из скромной ткани, вызывает почтение и одновременно ощущение доступности пастыря для каждого прихожанина.

Чистота тела, лица, зубов, волос, бороды и усов священнослужителя должна быть безукоризненна. Чернота под ногтями, нечистые уши, дурной запах изо рта, давно не стриженные и не расчесанные волосы и борода могут ввести в соблазн немалое число душ. В самом деле, требуется немало внутренней собранности и полное отсутствие брезгливости, чтобы в переполненном и душном храме стоять во время исповеди в непосредственной близости от человека, из уст которого или от тела исходит дурной запах.

Традиционное пристрастие наших священнослужителей к длинным волосам и бороде также должно умеряться требованиями опрятности. Церковный Устав прямо предписывает подстригать «косматые усы». Умеренно и регулярно подстригаемые волосы, борода и усы никак не могут уменьшить д/ховности священника и подать повод к упреку.

Впрочем, опрятности требует любая профессия. Например, в «Строевом уставе Вооруженных сил Союза ССР», в главе «Общие положения», в разделе «Обязанности командиров и солдат перед построением и в строю» был п. 25, гласивший:

Солдат (матрос) обязан:

- *проверить исправность своего оружия, закрепленной за ним боевой и другой техники, боеприпасов, индивидуальных средств противохимической защиты, шанцевого инструмента, обмундирования и снаряжения;*
- *аккуратно заправить обмундирование, правильно надеть и пригнать снаряжение, помочь товарищу устранить замеченные недостатки...*

Да, следить за своей внешностью необходимо. И, может быть, пора хотя бы теперь впервые трезво взглянуть на себя и подобно джек-лондонскому Мартину Идену понять, что до сих пор ты слишком был поглощен пестрым разнообразием внешнего мира и у тебя не оставалось времени взглянуть на себя.

«Каким должен быть агент?» — на этот вопрос можно ответить и по принципу отрицания. Например, по аналогии с высказыванием одного из преподавателей разведшколы из суворовского «Аквариума».



- Вот так выглядит шпион, — преподаватель показывает большой плакат с человеком в плаще, в черных очках, воротник поднят, руки в карманах. — Так шпиона представляют авторы книг, кинорежиссеры, а за ними и вся просвещенная публика. Вы — не шпионы, вы — доблестные советские разведчики. И вам не пристало на шпионов походить. А посему вам категорически запрещается:

- носить темные очки даже в жаркий день при ярком солнце,-
- Ф надвигать шляпу на глаза,-
- Ф держать руки в карманах,-
- Ф поднимать воротник пальто или плаща.

Ваша походка, взгляд, дыхание будут подвергнуты долгим тренировкам, но с самого первого дня вы должны запомнить, что в них не должно быть напряжения.

Экстраполируйте это на внешность коммивояжера... А можно пользоваться и совсем уж неожиданными подсказками. Некогда для тренировки прямой спины использовали обычную канцелярскую кнопку, приклеенную на ленту пластыря, стягивающую лопатки. А современные топ-модели с целью выработки осанки («правильно держать попку») носят зажатый между ягодиц пяточок.

«Коммивояжеру нужно мечтать, мальчик»



*Да. Ибо, как заверял нас **Артур Миллер**: «Недаром он живет между небом и землей».*

Каким должен быть агент? Фу, какая глупость! Конечно, он должен быть романтиком, поэтом!

Помните - как у Куваева о голосах дороги?

Эти звуки приходят к нам как напоминание о пространствах, о наших пращурах: бродячих охотниках и собирателях, о предках кочевниках, которые ногами открывали неизученную планету... Никогда не придет время, когда человек будет равнодушен к сигналам дороги: гудкам, стартовым командам, реву оживших двигателей, как раньше он не был равнодушен к ржанию коней, стуку копыт и колес, сиглому крику караванных верблюдов.

А кто гонял эти караваны, кто исхлестал своими маршрутами весь земной шар? Да ведь агенты! И через сотни лет на поросших дикими травами пепелищах нашей безумной цивилизации новые первые трассы — пешие, конные или каких там посттермоядерных мутантов нам суждено оседлать? — нитки этих новых первых маршрутов протянут

тоже агенты. Они повезут сквозь больные чащи европейских урочищ тюлений жир в старых баках от самолетного топлива и на одном из привалов настороженно познакомятся с теми, кто из-за Кипящего моря привез новым варварам зеркала — обожженные полусферы отражателей фордовских фар... И Mad Max будет гнать в Иерусалим последнюю цистерну бензина, а в ней опять окажется песок...

И слова, и пули,
И любовь, и кровь —
Все должно в природе повториться...

Это было! Это было множество раз! Торговые агенты, вновь научившись ратным ремеслам и рыцарству, еще раз — ногами — откроют планету, которая позабыла себя... Мы уже бредем сквозь малярийную мглу бетонных джунглей хиреющих столиц. Мы уже шагаем по пепелищам империй.

Дон Христофор Колумб, Адмирал Моря-Океана, в своем «Корабельном дневнике» 22 октября 1492 года от Рождества Христова со благоволили записать:



Всю ночь и весь день я выжидал в надежде, что появится король или какой-нибудь вельможа с золотом или другими драгоценностями. Многие туземцы приходили совершенно обнаженными, как и на других островах. Некоторые были раскрашены белой краской, другие — красной или черной. Они приносили дротики и клубки хлопковой пряжи и обменивали их у матросов на осколки стекла, на разбитую посуду и тому подобное. Некоторые из них имели в носу золотые палочки и дружески отдавали их за бубенчики, какие у нас привязывают к лапам охотничьих соколов. Но палочек было так мало, что этому не следует уделять внимания.

Потом были не только палочки из носа... А вы достаточно хорошо изучили аборигенов своего Эльдорадо, почтенный Читатель? Здесь туземцы тоже — кто ходит обнаженным, кто ездит круто прикинутым в «мерсе с полным фаршем». Вы припасли для них разбитую посуду и соколиные колокольчики? Нет?! Но ведь глядите — у многих в носях золотые палочки и многие готовы отдать их вполне дружественно!

«Золото — прекраснейший из металлов».¹

«И послал Хирам на корабле своих подданных корабельщиков, знающих море, вместе с подданными Соломоновыми; и отправились они

¹ Христофор Колумб. Письмо королю Фердинанду.

в Офир, и взяли оттуда золота 420 талантов, и привезли царю Соломону...»¹



Все бросали свои обычные занятия и шли за золотом. Чиновники правительства, волонтеры, пришедшие для завоевания Калифорнии, бросали свои места. Офицеры, ожидавшие заключения мира с Мексикой, оставались одни, без прислуги, и губернатор Монтеррея, полковник волонтеров Меси, в свою очередь исполнял обязанности артельного повара. Купеческие суда, пришедшие в порт Сан-Франциско, были оставляемы командой... Строгая дисциплина военных судов не в силах была удержать матросов от бегства. Только что родившиеся поселения опустели, и посевы хлеба, поднявшиеся в этот год замечательно хорошо, гибли по недостатку рук.

Последняя цитата из «Территории» Олега Куваева, взята им из описания калифорнийской «золотой лихорадки», сделанного горным инженером **Дорошиным** в отчете о командировке в Калифорнию, опубликованном в «Горном журнале» за 1850 г.

Сегодня — битая посуда в обмен на золотые палочки из носа, завтра... А что будет с какой-нибудь Германией или Францией, если кто-то из нас откоптит там ручей или колодец, из которого выпорхнет новая золотая лихорадка, и если орды кочевников снова хлынут в Европу?..

Дружище, это не большие фантазии! Просто без подобных романтических видений коммивояжеру или рекламному агенту впору взять и удавиться!

А вот **Геродот** в своей «Истории» писал: *«На севере Европы, по-видимому, есть очень много золота. Как его добывают, я также не могу определенно сказать. Согласно сказанию, его похищают у грифов одноглазые люди — аримасы...»*.

— Алло, это «Евросевер»? Я представляю газету «Богема Удмуртии». Скажите, пожалуйста, — кто у вас занимается размещением рекламы? Мы хотим предложить вам оценить эффективность рекламы в нашем издании. Да-да... Хотя, если честно, то мне нужен ваш одноглазый Аримасп, я хочу отнять у него золото грифов...

Хотя далеко не всегда и не везде золото было в цене. **Зенон Косидовский** писал об этом:



Весьма своеобразными были представления ацтеков о ценностях. Выше всего ценилась яшма. Затем шла медь, потом серебро и только на последнем месте стояло золото... Яшма вызывала постоянное раздражение

¹ Третья Книга Царств, 9:26-28.

Переговоры особого назначения

у конкистадоров. Каждый раз, когда они требовали у местных ацтекских властей выдачи ценностей, им приносили изделия из яшмы, что испанцы считали попыткой уклониться от уплаты наложенной контрибуции. Позднее они объяснили ничего не понимающим индейцам, что золото служит испанцам лекарством от болезни, которой они поголовно болеют, — аргумент, кстати говоря, не лишенный истины, так как ненасытная алчность действительно была их болезнью...

выгодно. Виктор Конечский в свое время отмечал, что русский человек любой ценой стремится достичь взаимопонимания. И в качестве аргумента напоминал расейское «Ты меня п-понимаешь?!..».

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

В чем агентские козыри?

Почему клиенты предпочитают работать с вольными агентами, а не с официальными лицами? Да по разным причинам! Котлер излагает тринадцать факторов в порядке убывающей значимости.

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

Если вы будущий агент — заметьте, что нравится клиентам. А пункт № 7 пусть станет вашим профессиональным кредо. Немаловажно и послепродажное обслуживание, изображенное нашими классиками: *«В виде бесплатной премии Остап сообщил американским ходокам наилучшую конструкцию кабинетного самогонного аппарата, который легко скрыть от посторонних взглядов в тумбе письменного стола, и завел, что аппарат его конструкции дает в день ведро прелестного ароматного первача. — О! — закричали американцы».*

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

Вам будет трудно конкурировать по остальным пунктам с заводами, магазинами, редакциями, фирмами. Но контакт с вами для клиента всегда должен быть максимально упрощен. Это не означает лишь

то, что вы должны быть легкодоступны для срочного вызова. Пожалуй, важнее, чтобы с вами было просто работать при непосредственном контакте: при встрече, на переговорах, во всех аспектах вашего сотрудничества.

Волшебные формулы успеха

Один из агентских наставников писал: *«В этой формуле всего пять слов. Запомните их: «Найдите потребность и удовлетворите ее». Эти слова помогут вам заработать деньги, дадут чувство надежности и уверенности в себе, подарят радость от выполнения возложенной на вас миссии, вознаградят чувством глубокого удовлетворения от того, что вы откликнулись на чей-то духовный запрос»**.

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

Предпринимателям рекомендуют продвигать товары через торговых агентов. Фирма может потратить миллион долларов на рекламу и продвижение товаров, но реклама не будет стоить и ломаного гроша, если агенты будут недостаточно заинтересованы в ее использовании во время своей работы.

Кстати, как советовали в уже упомянутом «Курсе для высшего управленческого персонала», надо бы удостовериться, что *«ваши торговые агенты знают о всей рекламе и пропаганде, как местной, так и национальной, которую, быть может, видел потребитель. Ничто не ставит торгового агента в более глупое положение, чем запрос клиента о продукте или услуге, о которых торговый агент ничего не знает»*.

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

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

- следить за всеми стадиями прохождения его заказа и информировать его об этом;
- делать все, чтобы снизить расходы клиента;
- делать все, чтобы за ту же цену он получил максимум комфорта, сервиса и удовольствия.

¹ Смолл М. Как делать деньги. («Как стать предприимчивым и богатым — из американских рецептов»). — М: «Молодая гвардия», 1991.

Что такое агентский продукт?

«Какой может быть продукт, если агент ничего не производит?» — спросят у меня. Если угодно, назовите агентский продукт разнообразностью упаковки. Вагонами можно продавать уголь. Но ведь и вагон — упаковка. Ну а все остальное просто необходимо дозировать-расфасовать, завернуть-закрыть-затарить, подписать-раскрасить-этикетировать. Все это — вы, агент. Но ваша упаковка уникальна. Она уникальна как продукт, как товар. Она заряжена вашей энергией, расцветена вашей эрудицией и уместными байками, она согрета вашими эмоциями, одобрена вашим юмором, защищена вашим ручательством, она **ОЧЕЛОВЕЧЕНА** и, если это позволительно, даже одухотворена вами.

Кстати, если после полугода работы в агентской профессии вы не сломаетесь, то ваша продукция неизменно будет одобрена юмором. А если это не так, то, значит, вы скоро чокнетесь.

Агентские игры

У истоков всякого чудачества всегда стоит ложь. И в первую очередь — ложь самому себе. Вообще, стоит ли обманывать тех, кто знает нас плохо? Они и сами дойдут до необходимой степени заблуждений на наш счет. А вот дурачить самого себя — одно удовольствие. Вслушайтесь в предельно искреннее признание Хемингуэя: *«Я часто и с удовольствием не понимаю себя»*. Вероятно, это же означает и «охотно лгу себе».

Сколько маленьких трагедий пережил всякий имеющий склонность давать в своих рассказах волю фантазии... Их на самом интересном месте позорно прерывали приземленные супруги, их разоблачали друзья-свидетели, их опровергали в прессе.

Есть много людей, предпочитающих приключению в компании приключение сольное. Часто — ради последующей свободы изложения своих приключений. Перефразируя Паскаля, можно утверждать, что мало кто решился бы на все невзгоды и тяготы путешествия, если бы знал, что по возвращении во время его рассказов о пережитом за спиной будет стоять жлоб-свидетель...

Воображение вмешивается не только в грезы, но и в реальную жизнь. И вот жизнь становится игрой — увлекательной, опасной. Правда, это далеко не всегда бывает приятным. Это больше приятно вспоминать...

Эх, милые мои, да как же я обойдусь без этих моих прибауток, которые — когда вполголоса в сторону, когда лишь про себя — всегда с насмешкой, иногда чуть матерщинные... Ведь без них я с вами просто сойду с ума. И останетесь вы, итить-перейтить, без лучшего рекламного агента Украины! Между прочим, единственный практикующий рекламный агент, который умудрился без отрыва от клиентуры сварганить один учебник для начинающей братии, а нынче клеит второй.

Вот пока сижу и дожидаясь в приемной Сан Саныча... Как я смог совместить нервозность всех дневных переговоров и тот настрой, который необходим для написания книги? Почитаете «Охоту на покупателя» — поймете. Главное — не жадничать. Всех денег не заработаешь, а пошалить не успеешь. А я шалости люблю, люблю побалагурить, понасмешничать. Мое бормотание, мой устный борм-журнал — конечно, в нарушение всех канонов коммерции. И уж чему-чему, но этому я никого учить не стану. Но себе позволяю. Это мой стиль. Убедительно?

Вот секретаршу Сан Саныча — ее я бы этим не убедил. Она косится на мою кожанку и джинсы так, что я уже с первой минуты догадался — сейчас, за пять минут до начала рабочего дня, сюда потянутся на службу все как на подбор, деловые — в троечках, в галстучках, со стрелками на штанишках. Все сплошь менеджеры и супервайзеры. И если я назовусь не менеджером по рекламе, а рекламным агентом — руки не подадут. Ну да ладно. Я по-банному срублен, да по-амбарному крыт. И понимаю, что если телефонные звонки тут при декоративном секретаре принимает директор, то и мальчишки-менеджеры здесь тоже декоративные. Бедный Сан Саныч!

Кто-то меня оборвет — себя, мол, пожалей, провидец! Мол, если тут так несерьезно, то напрасно ты туманным утром ехал на сырой левый берег — прокатил тебя декоративный директор.

Дудки! Врет на порядок ваш «Citizen», а в моей башке «Железный Феликс» позванивает верно — Сан Саныч сейчас будет запыхавшись и, если не на все три полосы (на которые у меня договорчик, кстати, уже заготовлен), то уж на две я ваш «Бенилюкспродторг» заверну исправно.

А вот и Сан Саныч!

— Да-да, конечно, жду. А как же — ранг издания обязывает. Добрый день!

Про «добрый день» — это чтоб ты, почти тезка, не расслаблялся со своим запоздавшим буржуазным «добрым утром». Сейчас мы с тобой поработаем!..

Впрочем, следите за тем, чтобы ваш шутливый стиль отношения к работе и жизни не вылез вам боком. И никогда не смейте покушаться

на чужие фантазии! Помните Коровьева из «Мастера и Маргариты»? В конце романа он преобразается в мрачного темно-фиолетового рыцаря с никогда не улыбающимся лицом? «Рыцарь этот некогда неудачно пошутил насчет света и тьмы и был за это наказан Воландом».



Своеобразным прототипом рыцаря фагота здесь послужил, по всей вероятности, бакалавр Сансон Карраско, один из основных персонажей булгаковской инсценировки «Дон-Кихота». Сансон, стремясь заставить Дон-Кихота вернуться домой, принимает затеянную им игру, выдает себя за рыцаря Белой Луны, побеждает Дон-Кихота и вынуждает его вернуться к родне. Дон-Кихот, вернувшись домой, не может перенести крушения своей фантазии и умирает. Сансон становится невольным виновником его гибели. Герцог говорит рыцарю, ранившему Дон-Кихота, что «шутка зашла слишком далеко», а умирающий идадьго называет рыцаря Белой Луны «наилучшим рыцарем из всех», но «жестоким рыцарем». Можно предположить, что именно рыцарь Белой Луны наказан Воландом столетиями вынужденного шутовства за неуместную, трагически закончившуюся шутку над рыцарем Печального Образа¹.

- Так никто не делает! Так никто не поступает! — горячо заявляет или ошарашенно выдавливая из себя читатель. Почему, мои дорогие, вы считаете, что критерием дозволенности того или иного трюка, приема, подхода в коммерции, в личных продажах является то, делает ли так кто-то другой?

Райе и **Траут** в «Маркетинговых войнах», наконец, заявили, что лучший путь для поиска эффективного направления — попытаться делать то, чего не делают конкуренты. Френк Беттджер писал о том, что главное правило успеха в коммерции — «Во что бы то ни стало — отличайся!». Высоцкий пел: «Выбирайтесь своей колеей!».

Блестящий шулер Анатолий Барбакару описал традиционный путь выигрыша. Он писал о том, что игрок, приходя на новый для него пляж, вначале глядит, по каким правилам тут играют в покер. Потом учится эти правила нарушать. А потом — заставляет пляж играть по его правилам.

Чтобы пляж нашего рынка играл по нашим правилам, мы должны уметь правила нарушать. Более того — мы должны быть нацелены на поиск самой возможности нарушить любые правила. Если мы соблюдаем правила, то максимум того, чего мы можем добиться — стать

¹ *Соколов Б. В.* Роман М. Булгакова «Мастер и Маргарита». — М.: «Наука», 1991.

ВТОРЫМИ. Чтобы быть первым, надо стремиться правила нарушать. Лидирует тот, кто правила вводит, кто правила пишет.

Генетический лидер, анализируя идею и обнаружив, что так уже кто-то поступал, говорит сам себе: «Я должен найти что-то иное!».

Генетический неудачник, прежде чем что-либо предпринять, наоборот, предохраняется конформизмом: «А поступал ли так кто-нибудь?..».

Друзья, давайте будем первопроходцами! Пусть победы наших бизнесов списывают идущие по пятам — им нас никогда не догнать, им нас не обыграть!

Самый человечный человек

Ну, да не будем отвлекаться...

А помните у Евтущенко — *«какой же у пива вкус без очереди трудящихся»?* Ваш клиент — человек, и какая же ему радость без вашей похвалы его вкуса или, напротив, без вашего предостережения от какого-либо безрассудства. Каково ему целыми днями разрываться между телефонами и визитами и не расслабиться в краткой, но содержательной беседе с агентом?

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

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

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

Агент — это та третья сторона, без которой просто невозможны некоторые соглашения и без которой непреодолимы многие противоречия. Например, проблема «первого шага» — когда никто не хочет по-

казать свою заинтересованность в сделке — легче преодолевается с участием агента.

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

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

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

Взаимоотношения с работодателем

Что предлагает вам фирма?

Вот какие варианты ответов на этот вопрос дает **Петер Деринг**.

Во-первых, жалование. Вы не должны работать за твердый оклад, так как твердые оклады отрицательно влияют и даже убивают творческое начало, инициативу, спонтанность, активность мысли с целью внесения предложений и стремление к достижению успехов. Твердые оклады приемлемы для представителей других профессий, но для продавца они не годятся. Определенный процент вашего материального вознаграждения должен зависеть от результатов вашего труда. Чем больше эти результаты, тем выше должна быть оплата, без ограничения, без потолка!

Во-вторых, задачи, обязанности. Ваши задачи и обязанности должны быть изложены в письменном виде. Равным образом подробно должно быть описано ваше рабочее место.

В-третьих, представление о цели.

Вам необходимо письменное изложение целей! Отсутствие четко определенных целей, называемых также величинами, квотами, является постоянным источником неверно направленных усилий, недопониманий, огорчений и конфликтов.

В-четвертых, систематические беседы с руководством с целью консультаций или стимулирования работы. Такие беседы исключительно с глазу на глаз и без помех должны проводиться с непосредственным руководством раз в квартал.



В-пятых, образование, тренировка, повышение квалификации. Проясните эти вопросы. Расплывчатые высказывания о важности тренировок и повышения квалификации недостаточны. Обе стороны — работодатель и продавец — должны выработать реальные представления и решения по этому вопросу.

Мы в его торговой структуре

Поговорим об организационной структуре торгового аппарата фирмы, ведь принципы работы торгового аппарата включают в себя и проблемы его структуры. Структура эта зависит от случаев, когда фирма продает одну группу товаров одной отрасли деятельности и клиенты разбросаны географически. Или же фирма продает множество разных товаров множеству разных клиентов.

Заметьте, что даже если вам, как агенту, не придется разрабатывать организационные структуры фирм, то ваша работа все равно будет строиться по какому-то из следующих принципов¹.

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

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

¹ *Котлэр Ф.* Основы маркетинга. — М.: «Прогресс», 1992.

Торговый аппарат, построенный по товарному принципу. Торговые агенты должны хорошо знать свои товары, особенно если товары эти технически сложны, совершенно разнородны или многочисленны. Однако такая организационная структура может привести к дублированию функций (это — ваш принцип, и вам не грозит дублирование функций, потому что вы работаете в одиночку — *А. Д.*).

Торговый аппарат, построенный в разбивке по клиентам. Это может быть разбивка по отраслям деятельности, по крупным и обычным заказчикам, по существующим и вновь появившимся клиентам. Недостатки такой системы проявляются тогда, когда речь заходит о клиентах самых разнообразных типов, разбросанных по всей стране. При этом каждой группе работников приходится слишком много ездить.

Практика вольных хлебов требует от агента сочетать достоинства перечисленных аппаратов... Сразу вспоминается бессмертное: *«Во всех областях человеческой деятельности предложение труда и спрос на него регулируются специальными органами...»*

И один лишь рынок особой категории жуликов, именующих себя детьми лейтенанта Шмидта, находился в хаотическом состоянии. Анархия раздирала корпорацию детей лейтенанта... Шура Балаганов, который считал себя первенцем лейтенанта, не на шутку обеспокоился создавшейся конъюнктурой. Все чаще и чаще ему приходилось сталкиваться с товарищами по корпорации, совершенно изгадившими плодородные поля Украины и курортные высоты Кавказа, где он привык прибыльно работать».

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

СКОЛЬКО МЫ ЗАРАБАТЫВАЕМ?

Как известно, система оплаты труда складывается из нескольких элементов: фиксированные выплаты, переменные выплаты, возмещение расходов и дополнительные выплаты. Фиксированные выплаты обеспечивают определенный стабильный доход. Переменные стимулируют и компенсируют более интенсивные усилия. Возмещение расходов позволяет предпринимать более рискованные, но необходимые или желательные усилия. Л оплата отпусков, пособий по болезни или в связи с несчастными случаями, пенсий и страхования жизни призваны обеспечить чувство уверенности и удовлетворения работой. Но это все на «проклятом Западе». А как у нас?

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

Как правило, доходы коммерческих и рекламных агентов составляют от 2 до 17 % от общей суммы сделки. Причем заработок выплачивается в дни зарплаты штатных сотрудников, что дает инфляции время взять свой налог, а фирмам — несколько лишних дней подержать в обороте чужие деньги. Кстати, почему-то припомнилось: налоговый сборщик на планете Транай носит черную маску, в которой и собирает налоги путем простого уличного ограбления граждан. *«Собирая налоги таким образом, нет необходимости вводить подоходный налог с его юридическим крючкомтворством и бюрократией. Да и с точки зрения психологической гораздо лучше изымать деньги при помощи кратковременной и безболезненной операции, чем заставлять граждан мучиться целый год в ожидании дня, когда им все равно придется платить» (Р. Шекли).*

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

Взаиморасчеты требуют от агента изрядной изворотливости и даже финансового творчества.

Обзор основных систем оплаты агентского труда мы предлагаем рассмотреть с помощью **Майкла Макгалла**:

Оклад — это система фиксированных почасовых, поденных, понедельных или помесячных выплат.

Преимущества:

- система легко управляется;
- стимулирует лояльное отношение служащих к компании;
- предсказуема как для работников, так и для работодателя.

Недостатки:

- как работодатель, вы замыкаетесь на платежной ведомости; произошла продажа или нет — вы все равно платите;
- вы рискуете производительностью труда новых работников;

- гарантированная оплата может создать слишком высокий уровень комфорта, привести к самодовольству, потере стимула к повышению эффективности своего труда.

Лучший способ использования:

- оклад хорош при торговле через магазин. Клиенты приходят сами, будучи уверенными в необходимости приобретения того или иного товара, что сводит инициативность продавцов к нулю. Зато менеджер может легко проконтролировать время, отношение и подход своих подчиненных;
- оклад хорош в тех ситуациях, когда цена товара настолько низка, а объем продаж настолько высок, что становится невозможным или непрактичным проводить подсчет комиссионных.

Задаток — это аванс от ожидаемых комиссионных. Теоретически задаток должен быть возвращен из комиссионных, когда они будут заработаны!

Преимущества:

- выравнивает доход продавца так, что он может рассчитывать, по крайней мере, на определенную сумму;
- Ф задаток дает новым работникам для начала немного наличных, что позволяет им преодолеть период, пока не начнутся реальные продажи.

Недостатки: •

- как и в случае с окладом, обязательство выплатить задаток означает, что вы должны сразу выложить деньги;
- вы можете просто потерять деньги, если новый работник оказывается неспособным к торговой деятельности.

Комиссионные выплачиваются работнику в процентах от цены проданного. В некоторых случаях комиссионная цена основывается на оптовой цене. Они могут иметь прогрессирующий характер. При этом можно даже не выплачивать комиссионные, пока не достигнут некоторый заранее оговоренный уровень продаж. Выплата комиссионных может происходить только после погашения задолженности по окладу или задатку.

Некоторые компании практикуют «срезание» комиссионных, чтобы агенты не могли заработать больше определенной суммы. Это пример своеобразной «щедроты в мелочах». Росс Перот ушел из компании IBM, когда узнал, что если бы он получал неограниченные комиссионные, то сумма, которую он должен был получить только за

февраль, сравнима с его годовым заработком в системе ограниченных комиссионных. Такая система «поощрений» способна привести к потере самых ценных работников. Как сказал один мудрый менеджер: «Назови мне день, когда мои заработки будут ограничены, и я тебе скажу, когда перестану добросовестно относиться к работе».

Преимущества:

- это здорово мотивирует начинающих;
- это хорошо стимулирует опытных торговых агентов;
- это освобождает вас от необходимости выкладывать деньги заранее;
- торговец получает прекрасный стимул к работе «с полной зыкладкой».

Недостатки:

- чисто комиссионное вознаграждение фактически превращает ваших агентов в независимых предпринимателей. Они могут работать по совместительству и действовать чисто в своих, а не в ваших интересах. Такая система приводит к потере контроля над работниками и не позволяет формировать отношения длительного сотрудничества между вами;
- независимость торговца приводит к потере лояльности по отношению к вам и вашей компании;
- если комиссионные основаны на вачовом доходе (это лучше, чем на прибыли), то в интересах торговца генерировать сделки любой ценой. Если вы оплачиваете транспортные издержки, он не станет экономить на транспорте в угоду возможным сверхделкам. Такая ситуация не стимулирует агентов к работе с новыми товарами, требующими «раскрутки», — они предпочитают старые, проверенные, ходовые. Если комиссионные не учитывают скидок, то практически все агенты будут предлагать скидки своим агентам;
- происходит полная потеря контроля над процессом продаж. Вы не можете диктовать агентам приоритеты в их работе, не можете принудить их к ведению деловых дневников, которые могут потребоваться вам в дальнейшем. Вы не можете заставить нужных работников принять участие в необходимых вам мероприятиях (например, выставках), если это не будет отвечать их интересам;
- это сужает рабочий диапазон агентов, ориентируя их в первую очередь на немедленные сделки. Если какой-то клиент требует

значительных вложений времени и усилий, ваши агенты просто не станут им заниматься, т. е. есть шанс, что вы останетесь без большинства потенциальных постоянных клиентов;

- в некоторых случаях на работу приходят люди, вовсе не являющиеся хорошими торговцами. Они будут приносить вашей компании только вред, а ваш контроль за их работой будет невероятно затруднен;
- часто агенты стремятся «снять сливки» с самых простых продаж. Это в ваших интересах на старте, но в дальнейшем оборачивается против вас, так как не способствует формированию серьезного круга постоянных клиентов;
- оплата чисто комиссионными не может работать в системе с разделением труда. Например, если один человек ищет клиентов, а другой с ними работает, то эта система оплаты вызовет трения как между ними, так и между ними и вами.

Лучший способ использования:

- несмотря на недостатки — идеальный вариант для старта, так как позволяет привлечь к работе тех опытных агентов, которым вы не в состоянии платить оклад полностью или частично;
- хороший способ при формировании команды сильных профессиональных агентов, в добросовестности и заинтересованности которых вы уверены.

Бонусы — специальный вид вознаграждения, назначаемый за точно оговоренный объем работ, например за продажу товаров на определенную сумму, или определенного количества единиц товара, или количество продаж определенного вида товара. Срок, за который происходит начисление бонусов, может быть различным — от месяца до года. Может быть индивидуальным и групповым, хотя последнее чревато конфликтами.

Преимущества:

- хороши для стимулирования кратковременных усилий и усилий специального характера (например, программы поиска новых клиентов);
- хороши как средство «раскрутки» нового товара или как средство, поощряющее к поиску новых клиентов. Могут преодолеть нежелание персонала прикладывать сверхусилия;
- способны поднять дух рабочих групп и поощрить их членов к взаимопомощи и взаимному обучению.

Недостатки:

- действие бонуса непредсказуемо. Хороший торговец может приложить массу усилий и все-таки не получить бонуса. Плохой торговец может забросить свои основные обязанности и целиком сосредоточиться на программе, которая сулит ему бонус;
- в зависимости от того, как спланирован бонус, он может стать причиной ненужной внутренней конкуренции.

Специальные призы и награды напоминают бонусы, но носят более кратковременный характер — от месяца до квартала. В отличие от бонуса, могут выплачиваться не деньгами, а товарами, круизами и т. д. Награда может выдаваться как абсолютному победителю, так и тому, кто достиг самых высоких относительных результатов (например, превысил свою обычную месячную норму на определенное или наибольшее число процентов).

Преимущества:

- эта программа предназначена для увеличения краткосрочных усилий или для концентрации усилий на определенных направлениях (например, продвижение нового товара или поиск новых клиентов);
- программа полезна для стимулирования работы во время неудачных для вашей компании периодов.

Недостатки:

- чтобы правильно стимулировать активность персонала, необходимо вводить своеобразные форы, иначе те, у кого нет шансов тягаться с лидерами, просто не станут участвовать в соревновании. Однако создание системы уравнивания шансов — работа очень сложная;
- награды воспринимаются людьми по-разному, если агенту приходится преодолевать 200 тысяч км в год, идеей путешествия его не вдохновишь;
- в ряде случаев соревновательность может привести к внутренним конфликтам и нанести вам моральный ущерб.

Доля в прибыли. Теоретически — хороший метод. На практике очень трудно провести необходимые подсчеты. Кроме того, очень трудно предсказать, как индивидуальные усилия влияют на доход в каждом конкретном случае. Есть еще один недостаток — вам придется раскрыть сотрудникам все финансовые «тайники» вашего дела, а при наличии спорных ситуаций без этого не обойтись.

Партнерство или доля в собственности означает работу на партнерских отношениях с вашим персоналом и предоставление работникам доли собственности в компании. Теоретически — это великая идея, но на практике это потенциальное бедствие, особенно для маленьких и начинающих компаний.

Для большинства предпринимателей партнерство — самое худшее устройство бизнеса. Вместо того чтобы принимать решения самостоятельно, как единственный полноправный хозяин, вы будете вынуждены получить согласие ваших партнеров. Но самые серьезные сложности — в распределении долгов, в степени ответственности и платежеспособности партнеров. Короче говоря — уж если и выбирать себе партнера, то не из числа малоимущих агентов вашего сектора сбыта.

Коллеги и конкуренты

Что можно сказать о взаимоотношениях с конкурентами, то бишь коллегами-агентами? Да хоть то же самое, что говорят герои Ильфа и Петрова. Тихая война с конкурентами может принимать самые неожиданные формы... Но главное — помнить не о конкурентах, а, разумеется, о клиенте.



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

... - А доисторические животные в матрацах не водятся?

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

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

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

Ипполит Матвеевич вежливо приподнял запытанную кастановую шляпу.

— Как здоровье тещеньки, разрешите узнать?

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

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

Чего ждать от фирмы?

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

- справочные материалы о том, как делать продажу (например, образцы телефонных разговоров или писем);
- материалы, способствующие продвижению товара или услуги (копии информационных и рекламных материалов, объявлений);
- сведения, необходимые для того, чтобы продавцы были хорошо информированы относительно рыночных условий вообще (например, образцы сравнительных таблиц цен и обзоры состояния конкуренции);
- подборка идей о расширении рынка.

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

Данных по реальным доходам отечественных агентов нет. Кстати — о найме. Частенько в газетах появляются объявления типа: *«Украинско-американское СП приглашает молодых и энергичных для работы торговыми агентами*»*. Хорошо, если автор объявления, в восторге от совместно-американского характера своей фирмы, не забыл добавить телефон... Что ж, пусть к ним идут по-молодому энергичные. И те, кто в известной газете бесплатных объявлений заявляет: *«Серьезный специалист ищет высокооплачиваемую работу. Звонить 999-99-99, спросить Васю»*... Вряд ли возможно нормальное сотрудничество с работодателем, не имеющим мудрости указать профиль деятельности своей фирмы, вид предлагаемого к реализации товара, планируемый рынок сбыта, условия работы и т. д.

Между прочим, современные взаимоотношения агентов с отечественными работодателями имеют, как правило, одну печальную особенность. В дополнение к тому, что агентское ремесло само по себе дело очень одинокое, это еще усугубляется специфическим взглядом штатного персонала на вольных агентов! Многие, и администраторы в том числе, почему-то видят в них нахлебников. Штатному персоналу открыта лишь одна сторона агентской работы — их визиты на фирму за гонорарами. Это вызывает зависть, сплетни, а их напористость и активность вызывают раздражение. Практически везде у агентов отсутствует возможность каким-либо образом повлиять на фирменную

практику. К их мнению не прислушиваются и даже тогда, когда предложения сулят фирме выгоду, за этим предпочитают видеть хитрость и подвох. Ответной реакцией является предпочтение агентов не вмешиваться в дела работодателя, а если что-то сильно не устраивает — проще не инициировать реформы, а тихо и просто уйти в другое место.

Ремесло-говорун

К чему слова?

До того как затеять разговор о **презентации и демонстрации товара**, совершенно необходимо поговорить о разговорах.

Есть такой замечательный детский мультфильм — «Тайна третьей планеты»... В нем девочка с папой-космонавтом собирала на чужих планетах коллекцию туземных животных для земного зоопарка. Они долго искали и наконец нашли редкую птицу — говоруна. Что-то вроде нашего попугая. Мне запомнилась его любимая фраза: «Птица-говорун отличается умом и сообразительностью».

Нет, эта реминисценция не имеет почти ничего общего с темой нашей книги. Почти ничего. Просто врезалось в память — «обладает умом и сообразительностью». Иногда я чувствую, что собеседник — партнер или оппонент — уже готов назвать меня болтуном вслух. Тогда я внутренне усмехаюсь, повторяю это заклинание птицы-говоруна

и при этом не прерываю словесной эквилибристики.

Конечно, мой фонтан тоже иногда отдыхает, но вообще я чрезвычайно разговорчив. Раньше я этого не замечал. Потом заметил и пытался бороться с собой. Когда борьба оказалась бесполезной, я решил, что это элемент моего стиля, и успокоился. Но за этим начались мучительные самокопания — я хотел доискаться до причины этого бзика. Не знаю, верно ли я ее определил, но тем не менее вот она.



Мне кажется, что непрерывный словесный поток, бесконечные цепи ассоциаций, которые время от времени прерываются возвращением к «нашим баранам», служат одной-единственной цели — непрерывному зондированию собеседника с получением обратной связи в виде преимущественно невербальных, а реже — очень вербальных реакций.

Вы говорите — перескакивая с одного на другое — как по болотным кочкам — под гудящим роем комарья — а накомарник прожжен сигаретой — и самые наглые комары все-таки пролезают под сетку и лезут в глаза — вы моргаете — и снова вглядываетесь в... — то есть вглядываетесь в малейшие изменения в мимике, жестикуляции собеседника¹. Нет, вы даже не изучаете их — на это в серьезной встрече нет ни сил ни времени — но скоро вы начинаете их чувствовать — как наощупь постигается незнакомая схема движения рукоятки коробки передач — как пальцы без вашего участия осваивают новый, непривычный блок телефонных кнопок — как становится простой и легкопреодолимой застежка ее нового лифчика... — э-э, я хотел сказать, что скоро каждый поворот темы ваших беспрерывных разглагольствований, отражаясь в реакциях собеседника, дает вам новые и новые ключи к человеку. Когда понимающе дернулся правый угол его верхней губы? Напоминаю — вы об этом ни в коем случае не должны задумываться, чувство этого должно прийти само по себе. Так на что он прореагировал — на коробку передач, на клавиатурный блок или на упоминание о дамском белье? Если вы это почувствовали, то — а не самый ли важный из ключей к этому парню теперь в ваших руках?

Стоп. Не нужно доказывать мне, что некоторая часть ваших клиентов терпеть не может болтунов. Я это знаю, среди моих клиентов тоже были разные люди. Но может быть, они могут терпеть хотя бы болтовню о вреде болтунов? Вы знаете — я в этом почти уверен. Я уверен, что нет человека, который в любом из его неблагоприятных состояний не имеет хотя бы одной темы-ключа. Ну а если зондирование болтовней все-таки не получается, то не особый ли это сигнал? Может быть, сегодня не самый лучший день для разговора?

Однажды в одной из серий советской фантастики мне попала замечательная книга — маленькая, в мягкой обложке... Ну не помню, не помню я автора!.. Кого не расспрашивал, пересказывая содержание очаровавшего меня рассказа, — никто не слышал.

¹ *Деревицкий А.* «Коммерческая разведка». — СПб.: Питер, 2005.

Жили два друга. Одним из них — писателем — овладела идея изыска и использования особых слов, которые оказывают воздействие на самые глубины сознания. Чтобы проще объяснить: вот написано «лимон, кислый лимон, до оскомины кислый и сочный лимон» — и у вас уже могла появиться эта самая оскомина. Этот писатель-изыскатель считал, что нужные ему слова должны быть в заклинаниях колдунов, в древних текстах, в молитвах. Он писал, экспериментировал. Когда его приятель однажды попросил дать почитать пробы, он ответил ему: «Нет, лучше не надо. Еще не все получается, но уже, кажется, действует». А однажды писатель-изыскатель исчез. Друг спохватился и зашел к нему домой. И посреди комнатны увидел пишущую машинку, из которой торчал початый лист... Рассказ заканчивался примерно так: «Там было что-то о Севере, о Белом Безмолвии, о собачьих упряжках... Я бросил свой завод. Уезжаю на Север...».

Да, это сюжет-гипербола. Но если честно, то я когда-то поступил на геофак и затем уехал на Север после книг Олега Куваева и рассказов отцовских гостей — прожженных бродяг...

Вы должны говорить так, чтобы собеседник мог после разговора с вами отправиться на покорение Джомолунгмы, за грибами в Пущу-Водицу или в соседний кабинет, чтобы убедить своего шефа в целесообразности сотрудничества с вами. Как этого добиться? Словесным зондированием. Вернее — и словесным зондированием тоже...

Учителя из племени бродяг

У говорунов есть романтический родственник, тоже живущий этим даром, — бродяга! Великолепный его портрет мы находим у Джека Лондона:



-Успех бродяги зависит от его способности выдумать хорошую "историю" применительно к нраву и темпераменту слушателя. Главная трудность здесь в том, что, еще не раскусив свою жертву, он уже должен приступить к рассказу. Ни минуты не дается ему на размышление. Мигом изволь разгадать стоящего перед тобой человека и придумать нечто такое, что брало бы за сердце. Бродяга должен быть артистом. Тему подсказывает ему лицо человека, вышедшего на его стук, будь то лицо мужчины, женщины или ребенка, иудея или язычника, человека белой или цветной расы, зараженного расовыми предрассудками или свободного от них, доброе или злое, приветливое или отталкивающее, говорящее о щедрости или о скупости... Я убежден, что писателем-реалистом сделала меня школа бродяжничества. Реалистическое искусство — это единственный товар, за который вам на черной лестнице дадут кусок хлеба.

Всякое искусство в конечном счете — изощренное надувательство, и только известная ловкость помогает рассказчику сводить концы с концами

Между прочим, прелесть такой жизни в том, что она не знает однообразия. В Царстве Бродяг жизнь постоянно меняет свою личину; это причудливая фантазмагория, «где невозможное становится возможным, и за каждым поворотом дороги прячется неожиданное — вот-вот оно выглянет из-за куста». Я горжусь моим родством с племенем бродяг, о которых я вспоминаю в офисах изнеженных людей бизнеса. В душную атмосферу и узкие рамки их тоскливого существования я вношу свежее дыхание ветра, насыщенное терпким запахом борьбы и пота, ароматами цветов и пряностей чуждых стран и полей. Кстати, мой друг-говорун, высший пилотаж говорения — это телефонная беседа. Об этом мы еще поговорим, но в ином аспекте. Просто не забудьте, что все сказанное вполне применимо и к этому жанру общения. Вас беспокоит проблема получения невербальных реакций по телефонным проводам? Поверьте, — я не знаю каким образом, но это возможно! И если телефонная беседа — высший пилотаж говоруна, то «колоколом» или «коброй» вполне можно назвать получение информации об еще только потенциальном собеседнике по тембру и окраске длинных гудков. Я не шучу. Что-то очень часто еще до того, как клиент снимает трубку, я начинаю понимать — возьмет он ее или не возьмет, он или его секретарь, даже — будет диалог успешным или у моего клиента сейчас обнаружится дурное настроение...

Искусство общения

Запомните одну фразу, произнесенную **Уолтером Лемаром Талботом**: «*В конце концов все дело сводится к одной простой вещи — общению с людьми*!».

В общении с собой преодолите страх

Уже известный нам Ф. Беттджер предлагал для этого записаться на хорошие курсы ораторского мастерства. Причем 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.

Кстати, вы знаете, что такое страх? Вот бар американской военной базы в Южном Вьетнаме. За стойкой — Билл и Мэнни, два друга, оба «зеленые береты», герои книги «Новые легионы» **Дональда Данкена**, бывшего мастер-сержанта американских войск специального назначения. **Они** только что вернулись после многосуточного похода по джунглям, в котором смерть шла за ними буквально по пятам.



— Что нас тянет после заданий к этой стойке? — задумчиво произнес Мэнни.

— В первую очередь мы хотим выговориться, освободиться от страха, от напряжения, — сказал Билл, наклонившись к столу.

— Мы сидим здесь и рассказываем не о том, какими были мужественными, а как раз наоборот. Я, например, рассказывая о задании, признаюсь, что было страшно, и что я боялся... Психолог нашел бы среди

нас предостаточно интересные экземпляры. Все мы согласились участвовать в этих операциях добровольно. Никто нас не заставлял и никто нас не гонит, но мы идем. Почему? Скажи мне, Билл, почему мы продолжаем ходить на задания?

— Страх заставляет нас идти снова и снова... Существует много видов страха. Во время задания мы больше всего боимся умереть. И как говорится в одной умной книге, именно этот страх — страх умереть — помогает нам уцелеть. Тем не менее мы ненавидим этот страх, мы негодуем, когда испытываем его, потому что считаем, что чем больше мы боимся, тем меньше достойны называться мужчинами. Страх, заставляющий нас идти на задания снова и снова, сильнее страха смерти. Это страх оказаться недостаточно мужественными...

— Может быть, ты и прав. У нас две возможности - идти или отказаться. Но мы предпочитаем не отказываться, чтобы самим не усомниться в своем мужестве. Хотя за отказ нас никто и не осудит...

Только отделяйте страх от презрения. С годами крепнет у меня подозрение: если ты не можешь обратиться к людям, к человеку — это чаще не твой потолок, это, скорее всего, — «грунт», на который спуститься не хочется.

Даже если, перед тобой раскормленный хозяин шикарного кабинета, но тебе трудно обратиться к нему — скорее всего из-за презрения. Из-за твоего презрения к нему — торгашу, бандиту, мошеннику. И тут тебе не поможет ничто. Тогда работу, которая заставляет идти на встречи в шикарные офисы, лучше бросить.

Почему я не допускаю того, что барьером может оказаться смущение его именем, его должностью, фешенебельностью интерьера его офиса? Почему для меня не проблема превосходство моего собеседника?

Потому что этот вид смущения — не барьер. Это отличный трамплин для контакта. Но смущение из-за презрения к собеседнику — вот это действительно непреодолимо...

В период расцвета своей деятельности **Джон Д. Рокфеллер** сказал: *«Умение обращаться с людьми — это товар, который можно купить точно так же, как мы покупаем сахар или кофе... И я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете».*

Перечтите Карнеги

В этой главе мы не можем не сослаться на постулаты Дейла Карнеги¹.

¹ Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. — Л.: Лениздат, 1992.

Шесть правил, соблюдение которых позволяет понравиться людям:

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

Двенадцать правил, соблюдение которых позволяет склонить людей к вашей точке зрения:

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

Девять правил, соблюдение которых позволяет воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая у них чувства обиды:

1. Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.
2. Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.
3. Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте вашего собеседника.
4. Задавайте собеседнику вопросы вместо того, чтобы ему что-то приказывать.

5. Давайте людям возможность спасти свой престиж.
6. Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех. Будьте «чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу».
7. Создавайте людям хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать.
8. Прибегайте к поощрению. Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотите видеть исправленной, легко исправима; делайте так, чтобы то, на что вы побуждаете людей, казалось им нетрудным.
9. Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.

Люди ждут от вас виртуозности общения

Их просто нельзя разочаровать.

И очень важно при воздействии на людей не оставлять у них чувства, что ими манипулировали. Это часто удавалось мастерам вербовки. *«Я подсчитал, что по вашим рапортам, благодаря вашей инициативе, было арестовано 97 человек... Причем все они молчали о вас. Все без исключения. А их в гестапо довольно лихо обрабатывали»*, — это высказывает свое удивление мастерством Клауса Штирлиц. Несколько последующих глав будут просто наполнены цитатами из классиков. В конце-то концов, к чему изобретать давно изобретенный велосипед. Правда, сами первоисточники будут не всегда привычными.

Это умение важнее всего

Вот для начала одно напутствие от **Харви Маккея**.



Будучи родителями, вы тратите время, деньги и нервную энергию на то, чтобы заставить своих детей выучиться делать массу вещей, которые они терпеть не могут. «Ну почему, почему, почему я должен учиться играть в теннис (или есть вилкой, или носить носки, учить испанский язык), когда я собираюсь стать специалистом по ядерной физике (или знаменитой рок-звездой, или самым богатым человеком в мире)?»

Да потому, что это важно! Дело не только в том, что жизнь не сводится лишь к занятиям ради заработка. Независимо от того, насколько вы умны или насколько хорошо выполняете свою работу, наша экономика основана на изменениях. Капитализм постоянно пожирает своих детей и рождает новых.

Этот цикл разрушения и перемен не только повторяется снова и снова на рынке, он будет обязательным элементом и в карьере ваших детей. Услни только они не научатся общаться, не овладеют основными навыками устной и письменной речи, выражая свои мысли энергично, вежливо и эффективно, то, весьма вероятно, наступит день, когда окажется, что быть только специалистом по ядерной физике или изготовителем конвертов уже недостаточно. Дело в том, что независимо от того, насколько безопасна та маленькая ниша, которую, как им думается, ваши дети себе подыскали, в мире, где капитализм постоянно уничтожает свои собственные создания, характер их работы обязательно изменится. А значит, изменятся и навыки, необходимые для ее исполнения, равно как и потребность в них. В результате они не только не смогут просидеть на одном месте в ожидании золотых часов, но не исключено и то, что им снова придется отправиться в жестокий опасный мир, чтобы продавать себя на рынке. Но если они не будут владеть искусством общения, у них будет много, очень много неприятностей.

И именно эти многообразные навыки универсального характера, способность общаться с людьми, используя письменную и устную речь, одежду и манеры — все эти нудные вещи, которые вы им старались привить все эти годы, выводя их этим из себя, — именно эти навыки когда-нибудь приведут к тому, что ваши дети будут щеголять в самых модных джинсах, а не стоять в очереди за пособием по безработице.

Напутствия классика

А теперь вспомним несколько уроков человековедения, подаренных потомкам Монтенем¹:



Если Мы оскорбили кого-нибудь и он, собираясь отомстить нам, волен поступить с нами по своему усмотрению, то самый обычный способ смягчить его сердце — это растрогать его своей покорностью и вызвать в нем чувство жалости и сострадания. И, однако, отвага и твердость — средства прямо противоположные — оказывали порою то же самое действие. В общем, можно вывести заключение, что открывать свое сердце состраданию свойственно людям снисходительным, благодушным и мягким, откуда происходит, что к этому склоняются натуры более слабые, каковы женщины, дети и простолюдины. Напротив, оставаться равнодушным к слезам и мольбам и уступать единственно из благоговения перед святынею доблести есть проявление души сильной и непреклонной, обожающей мужественную твердость, а также упорной. Впрочем, на души менее благородные то же действие могут оказывать изумление и восхищение...

¹ *Монтень М. Э. Опыт. - М: «Правда», 1991.*

Мы берем на хранение чужие мысли и знания, только и всего. Нужно, однако, сделать их собственными. Мы уподобляемся человеку, который, нуждаясь в огне, отправился за ним к соседу, и найдя у него прекрасный, яркий огонь, стал греться у чужого очага, забыв о своем намерении разжечь очаг у себя дома. Что толку набить себе брюхо говядиной, если мы не перевариваем ее, если она не преобразуется в ткани нашего тела, если не прибавляет нам веса и силы?

Мы опираемся на чужие руки с такой силой, что в конце концов обессиливаем. Хочу ли я побороть страх смерти? Я это делаю за счет Сенеки. Стремлюсь ли утешиться сам или утешить другого? Я черпаю из Цицерона. А между тем я мог бы обратиться за этим к себе самому, если бы меня надлежащим образом воспитали. Нет, не люблю я этого весьма относительного богатства, собранного с мира по нитке...

Что до той школы, которой является общение с другими людьми, то тут я нередко сталкивался с одним обычным пороком: вместо того, чтобы стремиться узнать других, мы хлопочем только о том, как бы выставить напоказ себя, и наши заботы направлены скорее на то, чтобы не дать залежаться своему товару, нежели чтобы приобрести для себя новый. Молчаливость и скромность — качества, в обществе весьма ценимые. Ребенка следует приучать к тому, чтобы он был бережлив и воздержан в расходовании знаний, которые он накопит; чтобы он не оспаривал глупостей и вздорных выдумок, высказанных в его присутствии, ибо весьма невежливо и нелюбезно отвергать то, что нам не по вкусу. Пусть он довольствуется исправлением самого себя и не корит другого за то, что ему самому не по сердцу, — пусть он не восстает также против общепринятых обычаев. *Licet sapere sine pompa, sine invidia* («Можно быть ученым без заносчивости и чванства»). Пусть он избегает придавать себе заносчивый и надменный вид, избегает ребяческого тщеславия, состоящего в желании выделяться среди других и прослыть умнее других, пусть не стремится прослыть человеком, который бранит все и вся и пыжится выдумать что-то новое. Подобно тому как лишь великим поэтам пристало разрешать себе вольности в своем искусстве, так лишь великим и возвышенным душам дозволено ставить себя выше обычая. *Si quid Socrates et Aristippus contra morem et consuetudinem fecerint, idem sibi ne arbitretur licere, magnis enim illi et divinis bonis hanc licentiam assequabantur* («Если Сократ и Аристипп и делали что-нибудь вопреки установившимся нравам и обычаям, пусть другие не считают, что и им дозволено то же, — ибо эти двое получили право на эту вольность благодаря своим великим и божественным достоинствам». — Цицерон). Следует научить ребенка вступать в беседу или в спор только в том случае, если он найдет, что противник достоин подобной борьбы, — его нужно научить также не применять все те возражения, которые могут ему пригодиться, но только сильнейшие из них. Надо приучить его тщательно выбирать доводы, отдавая предпочтение наиболее точным, а следовательно, и кратким. Но прежде всего, пусть

Переговоры особого назначения

научат его склоняться перед истиной и складывать перед нею оружие, лишь только он увидит ее, — независимо от того, открылась ли она его противнику или озарила его самого. Ведь ему не придется подыматься на кафедру, чтобы читать предписанное заранее. Ничто не обязывает его защищать мнения, с которыми он не согласен...

Негоже всегда и во всем держаться своих нравов и склонностей. Наиважнейшая из наших способностей — это умение приспособливаться к самым различным обычаям. Неуклонно придерживаться по собственной воле или в силу необходимости одного и того же образа жизни — означает существовать, но не жить. Лучшие души — те, в которых больше гибкости и разнообразия.

Вот поистине лестный отзыв о Катоне Старшем: *Huic versatile ingenium sic pariter ad omnia fuit «ut natum ad id unum diceres» quodcumque ageret* («Его гибкий ум был настолько разносторонен, что чем бы он ни занимался, казалось, будто он рожден только для одного этого». — Тит Ливий).

Если бы мне было дано выпесать себя по своему вкусу, то нет такой формы, — как бы прекрасна она ни была, — в которую я желал бы втиснуться с тем, чтобы никогда уже с нею не расставаться. Жизнь — это неровное, неправильное и многообразное движение. Неукоснительно следовать своим склонностям и быть настолько в их власти, чтобы не мочь отступать от них или подчинять их своей воле, означает не быть самому себе другом, а тем более господином, — это значит быть рабом самого себя...

Невозможно вести честный и искренний спор с дураком. Воздействие такого неистового советчика, как раздражение, губительно не только для нашего разума, но и для совести. Брань во время споров должна запрещаться и караться, как другие словесные преступления. Какого только вреда не причиняет и не нагромождает она, неизменно порождаемая злобным раздражением...

Враждебное чувство вызывают в нас сперва доводы противника, а затем и сами люди. Мы учимся в споре лишь возражать, а так как каждый только возражает и выслушивает возражения, это приводит к тому, что теряется, уничтожается истина. Вот почему Платон в своем государстве лишал права на спор людей с умом ущербным и неразвитым...

Во время бесед и споров нельзя сразу же соглашаться с каждым словом, которое нам кажется верным. Люди большей частью богаты чужой мудростью. Каждый может употребить ловкое выражение, удачно изречь что-нибудь или удачно ответить и, выступив со всем этим, даже не отдавая себе отчета в подлинном значении своих слов. Я и на своем личном примере мог бы показать, что не всегда полностью владеешь тем, что заимствовано у другого. Какой бы верной и красивой ни казалась чужая мысль, не всегда следует ей поддаваться. Надо или разумно противопоставить ей другую, или же отступить и, сделав вид, что не расслышал собеседника, основательно со всех сторон прощупать, что он в сущности имел

в виду. Может случиться также, что мы слишком остро отзовемся на удар, которым нас вовсе не собирались сильно затронуть. В свое время мне случалось в пылу спора давать такие ответы, которые попадали гораздо дальше, чем я намечал. Я старался, чтобы они были только числом побольше, а давили на собеседников они всем своим весом. Когда я спорю с сильным противником, то стараюсь предугадать его выводы, освобождаю его от необходимости давать мне разъяснения, силуюсь досказать за него то, что в речах его лишь зарождается и потому не вполне выражено (ведь он так ладно и правильно рассуждает, что я уже заранее чувствую его силу и готовлюсь к обороне). С противниками слабыми я поступаю совершенно противоположным образом: их слова надо понимать именно так, как они сказаны, и ничего дальнейшего не предугадывать. Если они употребляют общие слова: то хорошо, это плохо, — а суждение их получается верным, надо посмотреть, не случайно ли они оказались правы. Пусть они приведут более обстоятельные доводы и объяснят, почему именно, каким образом это так, а не иначе. Общепринятые мнения, с которыми постоянно сталкиваешься, ничего мне не говорят. Высказывающие их люди как бы приветствуют целую толпу народа, не различая в ней никого. Тот же, кому она хорошо знакома, обращается к каждому в отдельности, называя его по имени. Но дело это нелегкое...

Заметьте, что даже в таких густячных и легковесных делах, как игра в шахматы, в мяч и другие, подобные им, всепоглощающее пылкое увлечение, пробуждаемое в нас неукротимым желанием, тотчас приводит в смятение и расстройство и наш разум, и наше тело: человек забывает все, даже самого себя. Но в ком ни выигрыш, ни проигрыш не порождают горячки, тот всегда остается самим собой; чем меньше волнений и страсти он вкладывает в игру, тем увереннее и успешнее он играет.

Большинство наших занятий — лицедейство. *Mundus universus exercet histrioniam* («Весь мир занимается лицедейством». — Петроний). Нужно добросовестно играть свою роль, но при этом не забывать, что это всего-навсего роль, которую нам поручили. Маску и внешний облик нельзя делать сущностью, чужое — своим. Мы не умеем отличить рубашку от кожи. Достаточно посыпать мукою лицо, не посыпая ею одновременно и сердца...

Люди предоставляют себя внаймы. Их способности служат не им, но тем, к кому они идут в кабалу, — в них обитают их наниматели, но не они сами. Это всеобщее поветрие не по мне, — нужно оберегать свободу нашей души и ущемлять ее только в тех случаях, когда это безусловно необходимо, а таких случаев, если рассудить здраво, очень немного. Взгляните на людей, которым свойственно вечно гореть и вмешиваться во все на свете, — они делают это всегда и везде как в малом, так и в большом, как в том, что их касается, так и в том, что их ни с какой стороны не касается, — и они суются во все, что им сулит хлопоты и обязанности, и не чувствуют, что

живут, если не исполнены тревоги и возбуждения. In negotiis sunt negotiis causa («Занятия ради занятия». - Сенека). Они ищут себе занятий лишь для того, чтобы себя занять.

И это вовсе не потому, что им хочется двигаться, а потому, что они не в состоянии остаться на месте, - ни дать ни взять, как падающий с высоты камень, которому никак не остановиться, пока он не шлепнется на землю. Занятость для известного сорта людей — доказательство их собственных дарований и их достоинств. Их дух успокаивает встряхивание, подобно тому как младенцев — люлька. Они могли бы себе сказать, что столь же услужливы для других, как несносны самим себе. Никто не раздаст всех своих денег другим, а вот свое время и свою жизнь раздаст каждый, - и нет ничего, в чем бы мы были настолько же расточительны и в чем скупость была бы полезнее и похвальнее.

Мой ручей Небеги, или Делай остановки!

Философ ярко описал нам тип «наездника на тигре». Есть китайская пословица, которая гласит — *«Для скачущего верхом на тигре самое страшное — остановиться»*. Крысиные гонки бизнеса всех времен — это характернейшее отражение этой скачки на тиграх.

Научитесь останавливаться. Знаете, я еще застал то чудное время, когда не все реки и ручьи нашей некогда большой страны имели названия. Я был промывальщиком — мыл колымское золотишко, и как промывальщик имел право давать ручьям имена. Среди имен названных мною ручьев, которые теперь положены на карту Магаданской области, есть два, которые мне особенно дороги. Это ручей Небеги и его приток Покури. И теперь, когда я чувствую, что куда-то успеть смогу только «на тигре», — я вспоминаю эти ручьи. Сажусь, курю, думаю...

Этой теме на протяжении тысячелетий уделялось столько внимания, что уже, наверное, сказано все. Вот несколько мыслей от **С. Дипа** и **Л. Сесмена**. Чтобы увидеть себя со стороны — каковы вы в общении? — попытайтесь ответить на ряд вопросов. Хорошо, если вы сможете ответить «да» на все.

1. Если вам что-то необходимо сказать, вы можете открыто и честно сказать это?
2. Вы осознаете, что те слова, которые вы выбираете во время общения, могут иметь другие значения для собеседника?
3. Вы понимаете, что сообщение, которое вы получаете, может быть неадекватно тому, которое собирался отправить другой человек?
4. Вы задаете себе вопросы до общения о том, кто ваш собеседник и как повлияет на него ваше сообщение?

5. Когда вы говорите лицом к лицу с кем-то, вы отмечаете жестикуляцию, мимику, выражение глаз собеседника?
6. Вы делаете сообщение настолько коротким и точным, насколько это возможно?
7. Избегаете ли вы употребления профессионализмов в присутствии тех, кто может их не понимать?
8. Избегаете ли вы употребления жаргона, вульгаризмов при общении с теми, кто может быть смущен ими?
9. Вы пытаетесь не использовать слова, которые могут вызвать смущение или сбить с толку того, кто получит ваше сообщение?
10. Вы понимаете, что то, как вы говорите, так же важно, как и то, что вы говорите?
11. Вы контролируете те невербальные сообщения, которые вы передаете, и то, насколько они согласуются со смыслом вашего сообщения?
12. Вы задумываетесь о том, в каком случае получатель сообщения сможет лучше его понять: при личной встрече, по телефону или в письменном виде?
13. Влияют ли на ваше мнение об услышанной информации ваши мысли о собеседнике как личности?
14. Прилагаете ли вы искренние усилия, чтобы выслушать то, с чем вы не согласны?
15. Ищете ли вы способы улучшения своих навыков слушания?

Вряд ли можно открыть еще что-то новое в искусстве человеческих отношений! Впрочем, вот вам еще несколько советов. Прислушайтесь к ним.

Восемь разумных советов для общения

1. Коммуникативные навыки приобретаются, а не наследуются. Вы родились плача, а не говоря. Вы научились говорить, подражая другим, это обучение никогда не должно заканчиваться.
2. Предположите, что следующее сообщение, которое вы отправите, будет неправильно понято. Тогда вы будете составлять информацию более вдумчиво, прогнозировать обратную связь и экзаменовывать себя до тех пор, пока наконец-то не получите желаемых результатов.
3. Не бойтесь, что вы изъясняетесь просто, лучше побеспокойтесь о том, чтобы вас правильно поняли. Спросите себя: «Каким обра-

зом я могу составить это сообщение, чтобы поняли всю мою информацию?».

Люди постигают смысл сказанного в большей степени благодаря тому, каким образом вы это говорите, а не по тому, что вы говорите. Фактически 90% из того, что вы передаете, воспринимается благодаря тону вашего голоса и движениям вашего тела.

Когда два человека находятся вместе, они общаются. Даже когда вы не думаете о том, что посылаете другому человеку сообщение, вы это делаете. Возможно, оно не будет таким, каким бы вы хотели его отправить, но другой человек все равно его получит! Вы не можете не общаться.

87% информации, спрятанной в головах у людей, можно получить, просто посмотрев им в глаза. Если ваши слова вступают в противоречие с вашими поступками, ваш собеседник скорее поверит поступкам.¹

Шесть способов побольше узнать о себе как о коммуникаторе

1. **Просите высказывать свое мнение.** Наверняка есть несколько человек, довольно близких вам, которые регулярно наблюдают за тем, как вы общаетесь. Спросите их, что они думают о вашей манере общаться. Возможно, им что-то запомнилось, и они могли бы поделиться впечатлениями. Будьте конкретны в своей просьбе, и тогда ваши собеседники будут точны в своих оценках.
2. **Ищите обратную связь.** Если вы наблюдательны и вас интересует, какое впечатление вы производите на других людей, вы можете узнать сами, что о вас думают, из вербальных и особенно невербальных реакций собеседников. Многие из нас боятся осознать такую обратную связь из-за страха обнаружить негативное отношение.
3. **Запишите свой голос на магнитофон.** Это хороший способ проверить свое произношение, скорость и тон речи. Поэкспериментируйте со своим голосом, чтобы достичь новых эффектов. Возможно, вы будете разочарованы, когда впервые услышите свой голос, звучащий из магнитофона.

Большинству из нас совершенно необходимо записать свой голос и услышать его. Мы настолько заняты размышлениями о том, что сказать в следующую минуту, что в действительности никогда не слышим собственных слов. При каждом удобном случае старайтесь контролировать свою речь, тон, звучание голоса. Отстраняясь на время, попробуйте услышать, какое впечатление вы производите на других людей, и постарайтесь очистить свой язык от невнятных слов и звуков.

4. **Запишите себя на видеопленку.** Кроме страха публичного выступления, существует страх увидеть себя выступающим перед публикой (а может быть, вам вообще выступать лучше с докладами под фонограмму? — шутка автора). Немногие люди заинтересованы в том, чтобы лицезреть себя на видеокассете, возможно потому, что этот урок слишком на многое может открыть глаза. Вы увидите свои манеры и услышите свою речь... О многом вы даже и не подозреваете.
5. **Посмотритесь в зеркало.** Посмотрите, как вы выглядите: какая у вас прическа, одежда, выражение лица и т. д. Устраивает ли вас все это?¹

Самый важный рецепт

Л последний и самый важный совет по этой теме я нашел у **Энкельмана**.



Философы размышляли о законах человеческих взаимоотношений в течение тысячелетий, и из всех этих спекуляций выведено только одно важное правило. Оно не ново. Оно старо, как история. Заратустра в Персии учил ему следовать. Еще двадцать четыре столетия назад в Китае его проповедовал Конфуций, основатель лаоизма Лао-Цзы обучал ему своих учеников в долине Ханя. Будда проповедовал его на берегах священного Ганга за пять столетий до Христа. Священные книги индуизма учили законам взаимоотношений за тысячу лет до того, как Иисус стал проповедовать их среди каменистых холмов Иудеи. Иисус суммировал его в единой мысли — вероятно, важнейшей в мире: «Поступайте с людьми так, как вы хотели бы, чтобы они поступали с вами».

И еще. Как уже не раз здесь говорилось, массу полезностей можно найти в художественной литературе. Вот у **Михаила Веллера** в его

¹ Дип С, Сесмен Л. Верный путь к успеху (1600 советов менеджерам). — М.: Вече-Персей-Аст, 1995.

«Приключениях майора Звягина» есть перечень советов на тему «Как добиться любимой женщины». Посмотрите на него.

1. Всегда держать себя в руках, иначе крышка. Думать, что делаешь.
2. Быть не таким, как все. Выделяться, поражать воображение, иметь какое-то особое качество.
3. Изучить все ее сильные и слабые стороны, чтобы уметь на них играть.
4. Научиться видеть себя и ее — ее глазами.
5. Уметь льстить, уметь вызывать жалость.
6. Пока она не стала полностью твоей, ни в коем случае не давать ей почувствовать всей силы своей любви: она должна быть постоянно не уверена в том, что ты не уйдешь в любой момент.
7. Поставить себя существом высшего порядка.
8. Берегись чувства принуждения, зависимости, обязанности по отношению к себе. Человеку свойственно стремиться к свободе — в данном случае это свобода выбора, свобода распоряжаться собой. А потому она может стремиться избавиться от тебя, даже если ты (лучший из всех) и очень нравишься ей.
9. Умей создать ситуацию и обстановку.
10. Умей ждать случай — и пользоваться им.
11. Никогда ничего не проси: должна захотеть сама.
12. Делай меньше подарков: не обязывать ее ничем.
13. Никогда не отказывайся ни от чего, что она хочет сделать для тебя. Любят тех, для кого что-то делают, а не наоборот. Она должна реализовать в себе свои собственные хорошие стороны — и привязаться к тебе поэтому.
14. Помни: основной рычаг — самолюбие, основное средство — боль, основной прием — контрасты в обращении.
15. Умей сказать «нет» и уйти. Этим никогда ничего сразу не кончается. Откажись от малого сейчас, чтобы получить все позднее.
16. Старайся не придумывать и не лгать, но никогда не открывай лжи — это может иметь самые скорбные последствия.
17. Добейся всего, но не смей травмировать ее душу. Не избегай любых средств. Не принимай во внимание сопротивление.
18. Обрети культуру секса — как хочешь. Иначе окажется мерзость вместо обещанного блаженства.
19. Давай поводы для ревности, но чтобы они не подтвердились.

20. Умей показать ей свое презрение.

21. Не торопи события.

22. Разумеется, выжми все из внешности, одежды, речи.

А вот приложить эти советы к агентской и переговорной специфике попробуйте сами. Впрочем, это вовсе не такое уж трудное задание.

Умение говорить

Есть книги и КНИГИ. Одни открывают и описывают что-то новое, другие по-новому описывают нечто давно известное. Давайте не претендовать ни на первое, ни на второе, ибо наступил момент, когда для достижения нашей цели — составления по возможности наиболее полного описания агентуры — нам стоит дать еще одну массивную цитату. «Умение говорить» мы опишем словами **Джона Роберта Паркинсона**¹:



Стоит нам начать говорить, как люди сразу же знают, кто мы такие, или думают, что знают. Они узнают, откуда мы, они получают возможность определить наш социально-экономический статус, наш образовательный уровень и т. д. Наверное, можно скрыть свое происхождение, образование и прочее, но большинству людей это не удается - их выдает речь.

А поскольку люди так живо реагируют на нашу манеру говорить, это надо учитывать, готовясь к конфронтации. Надо привыкать следить за своей речью.



Отсюда следует еще целый ряд его же советов. Более подробно мы уже останавливались на этом в книге «Коммерческая разведка». Но кое-что не вредно и напомнить. Хотя бы в общих чертах.

Слышать себя

Слушайте собственную речь, записанную на магнитофон. Привыкайте к звукам своей речи. Большинство людей просто поражаются,

¹ Паркинсон Д. Р. Люди сделают так, как захотите вы. — М: «Новости» 1993.

услышав собственный голос. «Это не я!» — самая распространенная реакция. Говоря, люди слышат собственный голос совсем не таким, каким его слышат другие. Это физически невозможно — слышать свой неискаженный голос. Когда мы говорим, звуковая информация поступает в наш слуховой аппарат через уши и по костям черепа. Поэтому-то для нас самих голос звучит совсем не так, как для других.

Самовосприятие во многих отношениях отличается от восприятия нас другими. Оно в известной мере избирательно — другие воспринимают нас более реалистично. Недаром говорится: «Себя судим по своим намерениям, других — по делам их». К другим мы всегда подходим с иной меркой, чем к себе. Как аудиозаписи звучат совсем не так, как мы ожидали, так и на фотографиях мы оказываемся совсем не такими, какими мы себя представляли. Есть очень простое объяснение, почему нам кажется, что на фотографиях мы совершенно не похожи на себя.

По большей части мы получаем представление о собственном облике не так, как окружающие. О том, как мы выглядим, нам сообщает зеркало. Но оно дает перевернутое изображение. Левая и правая стороны меняются местами. Облик, который мы видим в зеркале, совсем не похож на тот, который видят окружающие, глядя на нас. На фотографии правая и левая стороны — там, где им положено быть, и благодаря фотографии мы видим себя такими, какими нас видят другие. Надо знать, как вы можете восприниматься другими. Их реакция на вас гораздо важнее вашего представления о себе самом.

А теперь давайте рассмотрим некоторые заслуживающие внимания особенности речи.

Устаревающие значения слов

Путаница, часто забавная, возникает при неудачных попытках пользоваться сленгом. Сленг меняется так быстро, что его приверженцы очень скоро безнадежно отстают, если не следят за его развитием. Сленг обычно в ходу у тинэйджеров, поэтому спросите у тиннов во дворе, у своего собственного тина, если сможете с кем-нибудь из них найти общий язык, какие слова приняты сейчас в сленге, какие были шесть месяцев назад. И увидите, что слова используются почти те же самые, но теперь у них совсем другой смысл. Запишите ходовые слова современного сленга и через шесть месяцев просмотрите эту запись. Иногда родители пытаются общаться со своим подрастающим поколением, используя знакомую сленговую лексику.

ку, но ничего путного из этого не получается — значения слов давно изменились.

Если вы собираетесь использовать сленг, **будьте уверены**, что ваш сленг не устарел.

Подходящие слова

Мы подбираем слова, исходя из ситуации. Меняется ситуация — меняются слова. Язык, на котором мы говорим, определяется ситуацией. Другая ситуация — другой язык. Для каждой ситуации у нас свой язык. Поэтому мы должны быть многоязычными. Но это не значит, что говорящий вправе пренебречь всеми правилами, быть в употреблении слов небрежным и беззаботным.

Напротив, говорящий должен осознавать, как воспримут слушатели его употребление слов, сказанных в конкретное время в конкретном месте. Смысл общения — передача мыслей от говорящего к слушающему. И главное в общении — то, что слышит, что понимает слушатель.

Говорящий должен отдавать себе отчет в том, как он будет восприниматься собеседником. Поэтому он должен использовать то, что наилучшим образом служит именно сиюминутным потребностям, то, что в наибольшей степени подходит для данных обстоятельств.

Слова, уместные в ресторане, будут нелепо звучать в раздевалке футболистов. Имейте это в виду. Спросите себя:

- Что уместно в этой ситуации?
- Какие слова больше всего подходят?
- Что я должен сказать, чтобы добиться своего?

Соответствие языка

Язык должен соответствовать обстоятельствам. Учитывайте: с какими людьми придется говорить, где предстоит разговор. Одни условия в магазине, другие на заводе, в офисе, в кабинете директора компании, в раздевалке, на банкете, в баре, в вашей собственной кухне и т. д. и т. п. Соответственно язык, который вы употребляете, будет меняться и очень заметно.

Цель ваша — не просто слиться с окружением, всякое изменение должно иметь смысл. Вы должны осознавать и свои действия, и свою позицию.

Способы воздействия

Вам могут пригодиться «Десять способов произвести впечатление при выступлении» из уже цитировавшейся книги С. Дипа и Л. Сесмена.

1. Задайте риторический вопрос. «Кто из вас полностью удовлетворен?»
2. Делайте сильные, удивляющие или ироничные утверждения. «Все, что вы знаете о влиянии лидерства — неправда».
3. Ссылайтесь на пугающую статистику. «На первом месте из того, чего больше всего боятся люди, находится страх публичного выступления».
4. Поделитесь чем-то о себе. «Это выступление охватывает шесть месяцев моей жизни».
5. Покажите свое знание аудитории и понимание ее жизненного опыта. «В нашем бизнесе вы преуспели за счет того, что были разными».
6. Ссылайтесь на крылатый афоризм, который точно определяет тему вашей речи. «Дипломатия — это искусство сказать кому-то, чтобы он отправился к черту, таким образом, чтобы он мечтал об этом путешествии».
7. Посмотрите на аудиторию, затем молча взгляните вниз, как бы размышляя. Они изумятся, почему вы не начинаете сообщения.
8. Удивите аудиторию. Используйте свое воображение. Мы уже видели очень многое, включая даже звуковые слайды, а также многое слышали, начиная от внезапной музыки до выстрела стартера.
9. Обращайтесь к текущим событиям, которые привлекут всеобщее внимание.
10. Проведенная параллель между темой вашего выступления и шумевшим событием может послужить хорошим началом.

Дайте тому, кто вас представляет, прочитать выразительную и по возможности с юмором написанную вашу характеристику.

Не ожидайте, что ваше резюме заменит хорошее выступление. Не стоит долго благодарить того, кто вас представляет, иначе внимание слушателей переключится опять на него. Приступайте сразу же к своему производящему сильное впечатление выступлению.

Голос

Не забывайте развивать и свой голос.

1. **Запишите свой голос на магнитофон.** Послушайте его объективно. Поэкспериментируйте с разными тонами, высотами, ударениями, скоростью, силой и дикцией. Сила звука является особенно важным компонентом, с которым необходимо попрактиковаться; посчитайте от одного до пяти, повышая и снижая громкость до тех пор, пока вы не приобретете способность к вариациям.
2. **Попытайтесь говорить со скоростью 120 слов в минуту.** Это средняя скорость для речи. Попросите друзей проконтролировать вас.
3. **Произносите слова отчетливо.** Выучите скороговорки. Сконцентрируйте усилия на том, чтобы произносить конечный согласный звук каждого слова.
4. **Подчеркивайте ключевые слова и идеи своим голосом.** «Вбивайте» те важные идеи, которые вам бы хотелось, чтобы запомнила аудитория.
5. **Используйте голос, чтобы создать контраст.** Высокий и низкий, громкий и тихий, возбужденный и погасший.
6. **Практикуйтесь говорить из глубины диафрагмы.** Не говорите через нос. Пытайтесь создать вибрацию в своих голосовых связках.
7. **Попросите своих близких** отмечать любые раздражающие вокальные моменты вашей речи. Послушайте их сами. Вы будете изумлены тем, что вы услышите в своем собственном голосе; будет уже хорошо, если вы просто задумаетесь об этом.
8. **Заботьтесь о своем голосе.** Большой или усталый голос нуждается в отдыхе и заботе — выпейте горячую воду маленькими глоточками или пожуйте изюм.

И еще несколько важных моментов.

Полируйте свою речь. Серьезные люди всегда уделяли этому большое внимание.

«Шеф службы имперской безопасности СД Эрнст Кальтенбруннер говорил с сильным венским акцентом. Он знал, что это сердило фюрера и Гимmlера, и поэтому занимался с фонетологом, чтобы научиться истинному «хохдейчу»К

А теперь еще раз вернемся к книге С. Дина и Л. Сесмена.

¹ Семенов Ю. С. Семнадцать мгновений весны. — Магадан, Кн. из-во, 1975.

Восемь советов для того, чтобы люди слушали вас

1. Представьте себе цель своего общения. Четко осознайте, что вам надо от вашего слушателя. Перед разговором представьте себе, как бы вы хотели, чтобы он выглядел, что чувствовал и делал после ваших слов. Другими словами, как вы намереваетесь повлиять на своего слушателя?
2. Узнайте поподробнее о своих слушателях. Кто они? Что они уже знают? Как много деталей им необходимо сообщить? Какие знания и опыт они имели до вашего сообщения? Кем они себя ощущают? Что они хотят услышать? Интересны ли им вы и то, что вы собираетесь сказать?
3. Узнайте себя как коммуникатора. Каждое человеческое существо имеет свой уникальный способ передачи сообщений. Каков ваш индивидуальный стиль? Как ваши мысли, язык, тон голоса, речевые привычки, настроение, язык тела и общий внешний вид действуют на восприятие вашего сообщения?
4. Создайте своим слушателям яркую картинку. Используйте яркий, образный язык, расскажите истории и нарисуйте впечатляющую картину, которую смогут увидеть ваши слушатели. Воспользуйтесь примерами, метафорами, аналогиями и избегайте эвфемизмов. Подберите такие слова, которые вызовут особенные и конкретные образы.
5. Убедите своих слушателей. Продемонстрируйте свою уверенность, доверие и энтузиазм тоном вашего голоса, всем вашим поведением. Не затягивайте чрезмерно с предисловием. Избегайте преувеличений. Обращайтесь к своим слушателям, отвечая на мысленный вопрос, который они постоянно задают: «Ну и зачем мне это?».
6. Любите своих слушателей. Оставьте слушателей с чувством уважения к вам и к ним. Заботьтесь о своей аудитории, поддерживайте ее. Не обвиняйте, не кричите, не обманывайте ожиданий и не обобщайте. Внимательно выслушивайте свою аудиторию, обращайтесь к слушателям по именам. Приложите все старания к тому, чтобы им было приятно выслушать вас.
7. Выбирайте время и место. Доносите до слушателей сообщения вовремя, т. е. когда они готовы для их восприятия и нуждаются в них, а не когда вы хотите сделать это. Делайте сообщение в том месте, которое не противоречит ему и усиливает смысл информации, которую вы надеетесь передать.

8. Сделайте выводы из реакций ваших слушателей на сообщение. Что говорят вам ваши слушатели? Что они сделали в результате вашего сообщения? Поняли ли они вас? Почему да или почему нет? Что вы сделаете по-иному в следующий раз?

Десять типов слов, с которыми следует обращаться осторожно

1. **Профессионализмы.** Чрезмерное использование профессиональных выражений может заставить слушателей отвернуться от вас.
2. **Напыщенный стиль.** Наибольший вред от напыщенного стиля заключается в том, что он ослабляет образы, предлагаемые слушателям.
3. **Жаргон.** Если вы будете использовать жаргон, то некоторые люди могут изменить свое мнение о вас к худшему.
4. **Неологизмы.** Если слова нет в словаре, то будьте осторожны, употребляя его, особенно в тех случаях, когда нужно произвести приятное впечатление.
5. **Вульгаризмы.** Замешательство, которое может произойти из-за пошлого замечания, принесет большой вред.
6. **Специфические фразы вашей компании.** Используйте ваши служебные термины там, где они служат полезной цели, — в своем офисе.
7. **Слова, привлекающие внимание.** Ваши собеседники перестанут слушать и сконцентрируются на этом слове.
8. **Неясный или абстрактный язык.** Не оставляйте сомнений в точном значении ваших слов.
9. **Чрезмерно сложные слова.** Чрезмерная демонстрация своего словарного запаса воспринимается по крайней мере с недоумением.
10. **Клише.** Если ваш лексикон содержит фразы, которые люди считают банальными или избитыми, то они будут и вас считать банальным и, к сожалению, недалеким.

Мы учились говорить. Но помните, что иногда лучше молчать: *«Штирлиц ничего не ответил Плейшнеру и отделался некими «социальными» звуками — таконназывал «м-да», «действительно», «ай-яй-яй», когда само молчание нежелательно, но и всякий прямой ответ невозможен».*

Услышьте нас!

Приемы слушания

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

- 1. Выявляйте свои привычки слушания,** сильные и слабые стороны, характер допускаемых ошибок. Не слишком ли быстро вы судите о людях? Часто ли вы перебиваете собеседника? Какие помехи общения характерны для ваших ответов? Какие из них наиболее часто повторяются? Знание своих привычек — это первый шаг к их совершенствованию.
- 2. Не уходите от ответственности за общение.** Она обоюдна, поскольку в общении участвуют двое, причем в роли слушающего они выступают попеременно. Умейте указать собеседнику, что вы действительно слушаете и понимаете его. Этого можно добиться уточняющими вопросами, активными эмоциями. Как может собеседник узнать, что вы его понимаете, если вы сами не скажете ему об этом?
- 3. Будьте внимательны.** Умейте поддерживать с собеседником визуальный контакт, но без назойливости или пристального взгляда (что подчас принимается за враждебность). Следите, чтобы ваши позы и жесты говорили о том, что вы слушаете собеседника. По-



мните, что партнер хочет общаться с внимательным, живым собеседником.

4. **Умейте сосредоточиваться** на том, что говорит собеседник. Это требует сознательных усилий, поскольку сосредоточенное внимание удерживается недолго (менее одной минуты). Старайтесь до минимума свести ситуационные помехи (телевизор, телефон). Не допускайте «блуждания» мыслей.
5. **Старайтесь понять не только смысл слов, но и чувства собеседника.** Помните, что люди передают свои мысли и чувства «закодированными», в соответствии с принятыми социальными нормами.
6. **Умейте быть наблюдательными.** Следите за неречевыми сигналами говорящего, поскольку на эмоциональное общение приходится большая часть взаимодействия. Следить надо за выражением лица собеседника: как он смотрит на вас, как поддерживает контакт, как сидит или стоит, как ведет себя во время разговора. Соответствуют ли неречевые сигналы собеседника его речи или противоречат ей?
7. **Придерживайтесь одобрительной реакции по отношению к собеседнику.** Ваше одобрение помогает ему точнее выразить свои мысли. Любая отрицательная реакция с вашей стороны вызовет у говорящего защитную реакцию, чувство неуверенности, напряжение.
8. **Прислушайтесь к самому себе.** Ваша озабоченность и эмоциональное возбуждение мешают слушать партнера. Если его речь и поведение затрагивают ваши чувства, постарайтесь выразить их: это прояснит ситуацию, вам станет легче слушать собеседника.
9. **Помните, что часто цель собеседника** — получить от вас что-либо реальное или изменить ваше мнение, или же заставить вас сделать что-либо. В этом случае действие — лучший ответ собеседнику.

Слушать и действовать

Всегда есть способ повлиять на ситуацию во время конфронтации, это: «*Слушать очень внимательно!*». Большинство людей на самом деле не слушают, что им говорят во время разговора или спора. Им гораздо интереснее обдумывать свои мысли, нежели выслушивать идеи или мысли других. Ученые Чикагского университета называют такую ситуацию — «**дуолог**». Это совсем не то, что «диалог».

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

Хотите влиять на ситуацию — *слушайте, что говорит партнер*. Он может сказать нечто весьма ценное. Слушайте внимательно, извлекайте из этого пользу. Для этого концентрируйте внимание на отдельных моментах. Вот они¹.

Слова, идеи, узкие места, противоречия. Слушайте, чтобы найти ключевые слова. Слушайте, чтобы найти ключевые идеи. Слушайте, чтобы определить узкие места. Слушайте, чтобы определить возможность маневра. Слушайте, чтобы найти противоречия в рассуждениях собеседника. Порассуждайте над этим перечнем, попробуйте его расширить или улучшить. Слушайте, чтобы выявить *ключевые слова*. Во всяком разногласии есть свое яблоко раздора: цены, сроки, количество, условия платежа. Внимательно слушайте — вам надо знать, чего же действительно требует противная сторона, на что она рассчитывает. Оставьте в стороне эмоции. Вам нужны факты и только факты — слушайте же внимательно.

Ключевые идеи. Слушайте, чтобы выявить *ключевые идеи*. Надо знать истинные намерения, действительные цели оппозиции. Определите: нужна ли вашему оппоненту только победа? Или он удовлетворится ничьей? Когда человеку достаточно не проиграть, он склонен к компромиссу. При этом возможен поиск приемлемого для обеих сторон выхода из затруднительной ситуации и, как правило, такой выход находится — выход, нужный обеим сторонам.

Узкие места. Слушайте, чтобы определить *узкие места*. А не ограничен ли ваш оппонент в решении данной проблемы определенными рамками? Не установлен ли ему срок в решении вопроса? Нет ли ограничений с финансовой точки зрения, не тяготят ли его финансовые заботы? Не заинтересован ли он в скорейшем решении проблемы? Возможен ли компромисс? Может ли оппонент действовать без одобрения свыше? Насколько он авторитетен в своей организации? Кто его начальники, где они находятся? Будет ли у вас в случае необ-

¹ Паркинсон Д. Р. Люди сделают так, как захотите вы. — М.: «Новости», 1993.

ходимости доступ к ним? Предполагает ли, уверен ли ваш оппонент, что вы можете обратиться к его начальству? Эту информацию можно получить лишь внимательно слушая, вникая в детали и сопоставляя их.

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

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

Широкий круг добрых знакомых полезен не только удовольствием от частных бесед. Об этом убедительно свидетельствует Х. **Маккей**.



Как и большинство деловых людей, занимающихся сбытом, я всю свою сознательную жизнь стараюсь создать сеть из своих клиентов и друзей, благодаря которой я могу установить непосредственную связь с руководством любого делового предприятия в городе, где я живу.

Для этого существуют два способа: розничный и оптовый. Розничным я называю личное знакомство, которое удается завязать во время различ-

ных местных мероприятий или участия в какой-то общественной деятельности. «Оптовое» знакомство достигается благодаря тому, что к вам относятся с уважением и с вами считаются люди, не знающие вас лично, но которые слышали о вас как об ораторе, читали ваши статьи или встречали в газетах упоминания о вашей деятельности.

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

Правила слушания

Если вы уже уловили основные принципы, то пусть это будет частичным повторением уже сказанного, но выслушайте и «Наставления по искусству эффективно слушать». Профессор Кит Дэвис¹ приводит десять правил эффективного слушания. Прочитав очередное правило, на минуту прервитесь, вообразите разговор с конкретным человеком и представьте, как вы пользуетесь только что прочитанным правилом.

1. **Перестаньте говорить.** Невозможно слушать, разговаривая. Полоний Гамлету: *«Дай каждому твой слух, но никому — твой голос».*
2. **Помогите говорящему раскрепоститься.** Создайте у человека ощущение свободы. Это часто называется созданием разрешающей атмосферы.
3. **Покажите говорящему, что вы готовы слушать.** Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно. Не читайте почту, когда кто-либо говорит. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводы для возражения.
4. **Устраните раздражающие моменты.** Не рисуйте, не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги. Будет ли спокойнее в кабинете, если закрыть дверь?
5. **Сопереживайте говорящему.** Постарайтесь встать в положение говорящего.
6. **Будьте терпеливым.** Не экономьте время. Не прерывайте говорящего. Не порывайтесь выйти, не делайте шагов в направлении двери.
7. **Сдерживайте свой характер.** Рассерженный человек придает словам неверный смысл.

¹ Мескон Л., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: «Дело», 1992.

8. **Не допускайте споров и критики.** Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться. Не спорьте. Именно победив в споре, вы проиграете.
9. **Задавайте вопросы.** Это подбадривает говорящего и показывает, что вы слушаете. Это помогает продвигаться вперед.
10. **Перестаньте говорить!** Это наставление идет и первым, и последним, ибо все остальные зависят от него. Вы не сможете эффективно слушать, если будете разговаривать.

Природа дала человеку два уха, но только один язык, тонко намекнув, что лучше больше слушать, чем говорить. Чтобы слушать, нужны оба уха: одно — воспринимать смысл, другое — улавливать чувства говорящего. Люди *не слушающие* получают меньше информации для принятия взвешенных решений.

Чтобы развить умение слушать, оцените свое общение с другим человеком после завершения разговора. Спросите у себя, что именно вы сделали эффективно с позиций десяти наставлений. А затем — в чем вы должны усовершенствоваться?

Помехи

Н. Иосефович¹ утверждает, что существует всего девять барьеров, препятствующих эффективному слушанию.

1. **Физический дискомфорт.** Жара, холод, усталость, голод или головная боль ухудшают способность слушать и уделять внимание собеседнику.
2. **Прерывания.** Телефонные звонки, стук пишущих машинок, гул вентиляторов и другие внешние воздействия могут отвлекать от хода беседы.
3. **Занятость мыслями о других вещах.** Мысли о других встречах, неотложных делах и срочных сообщениях могут отвлекать.
4. **Заранее подготовленные ответы.** Ответы-заготовки на реальные проблемы людей или попытки быстро отнести эти проблемы к той или иной категории могут мешать вам внимательно слушать.
5. **Готовность к скуке.** Ожидание скуки от общения с определенными людьми означает, что вы заранее пытаетесь отделаться от них, даже не дав им никаких шансов.

¹ *Иосефович Н.* Ты — босс! (Как стать толковым руководителем). — М.: Вече-Перей-Аст, 1995.

6. **Разговоры о самом себе.** Чрезмерная озабоченность самим собой и собственными проблемами разрушает процесс общения.
7. **Персонализация.** Предположение, что собеседник говорит о вас, хотя это и не так, ограничивает ваше восприятие.
8. **Отношение к собеседнику.** Симпатии или неприязнь к собеседнику могут испортить слушание.
9. **Избирательное слушание.** Восприятие только части того, что говорит собеседник, по причине несовпадения личных убеждений или мнений слушающего с содержанием воспринимаемого сообщения ведет к неприятию всего разговора, потому что мнение собеседника не имеет значения для него.

Преимущества слушателя

Зато у слушателя, по подсчетам С. Диана и Л. Сесмена, есть одиннадцать важных преимуществ.

1. **Вы избегаете неприятностей,** если вы хороший слушатель. И не только потому, что хороший слушатель внимательно следует инструкциям, предложениям и предупреждениям. У людей редко возникают причины для ссор с теми, кто уделяет им внимание.
2. **Вы понимаете, что происходит.** Жизнь полна впечатлений. Все время вокруг вас что-то происходит. И чем больше вы впитываете информацию и понимаете происходящее, тем больше профессиональных и личных знаний вы извлекаете для своего опыта.
3. **Становитесь более компетентным.** Чем больше у вас знаний о работе, тем успешнее вы будете ее выполнять. Поэтому внимательно вслушивайтесь в окружающий вас мир и обдумывайте услышанное — это один из эффективнейших способов расширения знаний.
4. **Будьте интеллигентным.** Это заставит вас по-другому взглянуть на знакомого вам человека и изменить свое представление о нем. И, возможно, окажется, что глупость не является его доминирующей чертой.
5. **Увеличивайте свою силу.** Мир звуков полон информации — черпайте ее, извлекайте из информации знания, и вы станете сильнее, потому что благодаря хорошей информированности вы совершаете правильные поступки.
6. **Истинная информация.** Есть ли что-нибудь более важное по сравнению с пониманием потребностей, мотивов и ценностей людей,

окружающих вас? Вы ведь хотите получить нужный вам ответ от своего начальника или подчиненного? Тогда просто выслушайте их.

7. **Вас будут уважать.** Как часто вы слышите такое: «...по крайней мере он выслушал меня». И на самом деле, разве вы не испытываете уважения к человеку, который действительно выслушал вас?
8. **Вы получаете то, что вам нужно.** Существует верный путь получения от других того, что необходимо вам. Единственный способ научиться этому — слушать, слушать, слушать.
9. **Вы можете справиться с пневом собеседника.** Первыми реагируют на душевное волнение собеседника ваши уши. Когда мы слушаем разъяренного человека, стараясь понять причину этой ярости, мы демонстрируем ему свое сочувствие и позволяем выговориться до конца. Это успокаивает его. Глупо пытаться урезонивать человека в ярости.
10. **Выслушивая человека, мы воспитываем в нем самоуважение.** Если вы прекращаете заниматься своим делом, чтобы выслушать собеседника, вы таким образом ему говорите: «Я ценю тебя и то, что ты собираешься сказать». Это один из наиболее безошибочных способов повысить самоуважение в подчиненных, детях, вашей супруге, в любом человеке.
11. **Больше любви.** Выслушивайте собеседника — и любви в вашей жизни станет значительно больше. Процесс слушания — наиболее убедительное выражение любви и заботы. Сделайте такой подарок! В конце концов, кто остановится, чтобы послушать человека, который не нравится? Кроме того, один из самых быстрых способов заставить людей думать о вас хорошо, если не полюбить вас, — выслушать их. Дети оценивают, насколько их любят, по тому, с каким интересом отец или мать слушают их.

Обучение

А теперь перейдем к обучению этому искусству. Да, слушанию можно обучиться. Ну, или хотя бы его основам. И помогут в этом все те же Дип и Сесмен.

1. **Помолчите.** Вы не можете одновременно говорить и слушать.
2. **Поймите, что слушаете вы для своего же блага.** Не надо слушать только для того, чтобы быть приятным в глазах других. Благодаря слушанию вы получите силу, уважение, любовь и информацию, в которой вы нуждаетесь, чтобы достичь успеха.

3. **Старайтесь слушать лучше.** Поймите, что слушание — это некий вклад во время и энергию, который дает огромный доход в виде понимания.
4. **Будьте менее эгоистичным.** Вы чуть ли не единственный, кто верит, что вы и то, что вы собираетесь сказать, более важно по сравнению с другим человеком и с тем, что он собирается сказать вам. Возможно, вы ошибаетесь.
5. **Приготовьтесь слушать.** Если возможно, подумайте о собеседнике и о содержании разговора с ним заранее. Сформулируйте то, что вы хотите получить в результате беседы.
6. **Усиленно работайте над навыками слушания.** Большинство людей говорят со средней скоростью 120 слов в минуту. Средняя способность воспринимать информацию — примерно 480 слов в минуту, т. е. в четыре раза больше. Поэтому в то время, когда другой человек говорит, наше внимание рассеивается. Если мы уделим говорящему немного больше внимания, поддерживая контакт глаз, усиленно думая над тем, что было сказано, задавая вопросы, — внимание не будет рассеиваться.
7. **Проверяйте ключи.** Не только внимательно слушайте слова, но и следите за всем поведением собеседника: жестикуляцией, позой, мимикой и т. П.
8. **Сдерживайте себя.** Не прерывайте. Отложите «приговор» до тех пор, пока человек не закончит. Сделайте вид, что все, что он говорит, обстоит именно так. По крайней мере — пока он не закончит высказывания. Если вы приходите в ярость, остановите собеседника, расскажите о своих переживаниях, а затем попросите продолжить речь.
9. **Не планируйте свой ответ, пока человек говорит.** Вам нужно всего несколько секунд, чтобы обдумать ответ. Ваш собеседник подождет вас. Нет ничего страшного в недолгом молчании между вашими и его словами.
10. **Победите то, что отвлекает внимание.** Избегайте шумного окружения. Игнорируйте то, что отвлекает внимание от разговора.
11. **Искать его чувства.** Если вам необходимо услышать **все** из того, что говорит собеседник, скажите себе: «Сейчас для меня самое важное — понять чувства моего собеседника». В этот момент сконцентрируйте все свое умение (480 слов в минуту) слушать говорящего. И если после беседы вы будете без сил, то поймете, что выполнили свою работу.

12. Не торопиться с выводами. Возьмите за правило принимать решения по поводу людей и событий, не делая окончательных, бесповоротных выводов. Однажды вы что-то решили и потратили много энергии, защищая свой вывод, а теперь вам приходится выслушивать несогласных. Лучше вести себя так, чтобы оставалась возможность позже изменить свое мнение.

Слушатели из Главного разведуправления

Умение слушать полезно не только гражданским агентам. Очень внимательные слушатели были во всех без исключения разведслужбах мира, от Моисея и иезуитов и до современных нам ГРУ и Штати. Вот как, кстати, описывает этих слушателей В. Суворов в своем «Аквариуме».



фильмы про шпионов показывают офицера разведки в блеске остроумия и красноречия. Доводы шпиона неотразимы, и жертва соглашается на его предложение. Это и есть брехня. В жизни все наоборот. Закон вербовки говорит, что у каждого человека в голове есть блестящие идеи, и каждый человек страдает в жизни больше всего от того, что его никто не слушает. Самая большая проблема в жизни для каждого человека — найти себе слушателя. Но это невозможно сделать, так как все остальные люди заняты тем же самым — поиском слушателей для себя, и потому у них просто нет времени слушать чужие бредовые идеи. Главное в искусстве вербовать — умение внимательно слушать собеседника. Научиться слушать не перебивая — это гарантия успеха. Это очень тяжелая наука. Но только тот становится лучшим другом, кто слушает нас не перебивая.

Следующий фрагмент можно было бы разместить в главе, посвященной специальным методам агентской работы, но раз уж он одновременно затрагивает и проблему умения слушать, то отведем ему место здесь.



Выставка — это поле битвы для ГРУ. Выставка — это поле, с которого ГРУ собирает обильные урожаи. За последние полвека на нашей крошечной планете не было выставки, на которой не работало бы ГРУ.

Выставка — это место, где собираются специалисты. Выставка — это клуб фанатиков. А фанатику нужен кто-то, кто бы кивал головой и слушал его бред. Для того они и устраивают выставки. Тот кто слушает фанатика, кто поддакивает ему, тот — друг. Тому фанатик верит. Верь мне, фанатик. У меня работа такая, чтобы мне кто-то верил. Я как ласковый паучок. Поверь мне — не выпутаешься.

Для ГРУ любая выставка интересна. Выставка цветов, военной электроники, танков, котов, сельскохозяйственной техники. Одна из самых успешных вербовок ГРУ была сделана на выставке китайских золотых рыбок. Кто на такую выставку ходит? У кого денег много. Кто связан с миром финан-

сов, большой политики, большого бизнеса. На такую выставку ходят графы и маркизы, министры и их секретарши. Всякие, конечно, люди на выставки ходят, но ведь выбирать надо.

Выставка — это место, где очень легко завязывать контакты, где можно заговорить с кем хочешь, невзирая на ранги.

Но ГРУ никогда не работает в первый день работы выставки. Первый день — открытие, речи, тосты, суета, официальные лица, излишне нервная полиция. Любая выставка принадлежит нам начиная со второго дня...

А теперь все-таки следует сказать вот о чем. Все эти умения вести переговоры, говорить и слушать своего визави не должны заслонить от вас главное. А главное здесь — провести продажу и заработать деньги.

Хватит переговоров. Нужно зарабатывать!

Когда-то я уже писал о тех представителях мира коммерческой флоры, которым стыдно признать себя продавцами. Это те парни, которые так или иначе обслуживают клиентуру, но, борони Боже, пытаются не «испачкаться» продажей. Они презентуют, монтируют, консультируют, готовят, рассчитывают, рисуют и серфингуют Всемирной паутиной, но гнушаются возможностью что-то продать. Почему? Ибо имеют какие-то комплексы наподобие совдеповских или просто не имеют к этому миру никаких претензий и даже публично отдают предпочтение регрессу. Это, как уже сказано, флора.

Имеется также странная фауна. Эти тоже гнушаются продажей. И тоже свысока. Но если для флоры отвратительным является вообще весь мир бизнеса, то для фауны омерзителен, как они говорят, «уровень базарных продаж». В отличие от флоры претензии фауны ко всему миру даже избыточны, а свои взгляды они считают прогрессивными.

Стоит обратить внимание, что пренебрежение к «базару» эти господа в общении с собственным руководством часто должны по двум причинам маскировать.

Первая причина: в отличие от своих боссов эти тщеславные процессоры просто не имеют за спиной такой коммерческой и жизненной академии, которой является базар. Причина вторая: боссы ценят любой опыт и знают, что пестрое поле общения является единым для любых коммуникативных забав.

Как-то так незаметно сформировалась странная прослойка коммерческих клерков, для которых является моветоном признание в том, что тебе приходится заниматься продажей. Эти извращенцы торжественно называют свои продажи Переговорами, изысканно интонируя

спектр прилагательного — стратегические переговоры, переговоры относительно позиций, тактические, командные, на высшем уровне, неформальные и тому подобное.

Кому выгодно отделять работу переговорщика в особую профессию, да еще и противопоставлять ее обычной продаже? Это выгодно тому, кто пытается уже не создать какую-то магическую касту, ибо она уже создана, но они стремятся обнести забором псевдонаучности простое дело продажи и общения. Жрецы и новички этой новоявленной касты пытаются придать ей нечто сакральное.

Но почему моряков не истязают молекулярной химией соляных соединений и физикой жидкостей, а просто ведут к бассейну и учат плавать? Флот нуждается в матросах, кормчих и адмиралах, а паганелям, увлеченным химией и физикой, дают не золотую, а серебристую кокарду, и оставляют на берегу. Если штурман вместо дежурства на вахте останется в кают-компании изучать проблему кавитации турбулентных потоков, то пароход пустит пузыри. Однако то штурманская беда, а нашим менеджерам, которые должны работать на продажу и просто продавать, какая-то сволочь подсказала, что они должны вести Переговоры... Но как они это делают...

Они прячутся от клиентов. Они ищут любой повод остаться в офисе. Они «анализируют базу», «ищут подходы» и «готовят аргументацию». А когда, наконец, идут к клиенту, то не хотят просто так отобрать у него деньги. Ибо они не продают, а «ведут Переговоры». Ибо им нужно еще вылить на горемычного кормильца все помои своих интеллектуальных изысканий. Да, переговоры — это не продажа. Да, переговорное фехтование отличается от торга. Однако какую бы тему мы ни зацепили в наших переговорах, она всегда должна работать на продажу.

У имперских дипломатов переговоры работают на продажу идеи освобождения братских народов или вынужденной аннексии. У дипломатов колонии — на продажу идеи почетного вывода контингента и передачи власти туземной администрации. У мужчины — на продажу идеи о пользе секса, у его женщины — это продажа идеи головной боли и полезности воздержания. У регионального представителя — продажа идеи покупательной способности клиента. У его клиента — продажа идеи его особенной помощи поставщику и необходимости пролонгации срока товарного кредита. У родителей — это продажа идеи дневного сна, у ребенка — продажа собственного «не хочу».

Не существует в мире общения, лишенного продажи! Но офисная фауна, которая отдает преимущество «высоким переговорам» и гну-

шается «банальной продажей», саботирует задачи владельца фирмы. Чем работать, вести продажу и заниматься в этом мире справедливым перераспределением денежных купюр, этой фауне больше по вкусу отдаться магии той преступной касты, которая поддерживает миф о сакральности Переговоров. Это предпочтение обусловлено существованием откровенной альтернативы.

Если твоя работа является продажей, то нужно просто смотреть, как это делают вокруг — на базаре, в семье, в радиозэфире, в вечерних новостях на телевидении. Нужно смотреть, учиться и воспроизводить успешные поступки мастеров общего поля общения. А если допустить, что «переговоры» не являются продажей, тогда работать не нужно. Можно изучать злодея Карнеги, устраивать презентации, конференции и деловые круизы по греческим заливам, можно анализировать, советовать, спорить, болтать.

Кому все это нужно? Тому, кому это выгодно. А кому выгодно превратить наш корпус управленцев в «лоховатых студиози» международной касты Высоких Переговорщиков? Это выгодно конкурентам. Внешним и внутренним.

Хочешь побеждать? Избавься от флоры. А затем истреби доброй отравой паразитическую фауну. Пора научить их простой истине: поле общения — едино! Хватит «вести переговоры». Нужно продавать. Нужно зарабатывать деньги.

Как преодолеть все его «нет»?

Сделка начинается словом «нет»

Есть такая книга: «Агрессивный маркетинг, или Партизанская война в малом бизнесе»¹. Так в ней прямо заявляется, что «совершить сделку при возражении» — для многих профессиональных продавцов — кредо сбыта. Там же приводится один из способов обращения с возражениями — перефразировать их. Иногда вы можете разрушить протест только этим. «Мы уже покупаем в другом месте», — говорят вам. «О, значит вы полностью удовлетворены ценой, качеством и услугами, которые вы в

настоящее время получаете, и нет смысла в улучшении чего-либо?».

Самое главное — никогда не пытайтесь что-либо доказать покупателю. Это — худшее из начал, это явление, что вы умнее его. Это — вызов. Это возбуждает у него чувство протеста и желание вступить в борьбу с вами еще до того, как вы сказали первое слово. Даже при самых благоприятных обстоятельствах очень трудно побудить людей к перемене взглядов. Так для чего самому себе создавать дополнительные трудности?



¹Агрессивный маркетинг, или Партизанская война в малом бизнесе. / Сост. Седленек В. А., Колков М. Ю., Шерешева М. Ю. по материалам америк. авторов: *Бейтис В.* Предпринимательство: игра, чтобы победить; *Дайбл Г.* Улучшайте свою собственную организацию; *Джонсон К.* Стратегия продажи в сфере услуг; *Филлипс У.* Честный бизнес; *Левинсон Д.* Партизанские войны в маркетинге и др.

Использование языка торговли

«Слова, слова, слова», — сказал Гамлет. И всегда потенциальному клиенту приходит на ум эхо этой трагедии, когда он слышит лепет лишнего воображения торгового агента. Слова представляют идеи, воздействуют на чувства своим смыслом и формой, создают приятные ощущения. Слова могут создавать живые картины в воображении человека. Говорят, что «картина стоит тысячи слов». Описание представляемой продукции вызывает в сознании потенциального клиента живую картину того, как он будет пользоваться выгодами в результате своего решения приобрести товар.

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

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

Эти крамольные для того времени мысли были опубликованы в нашей стране в далеком теперь 1971 году в «Курсе для высшего управленческого персонала». Сейчас эти же идеи кажутся вполне привычными, но не потерявшими от этого своей актуальности. Продолжим же чтение этой книги.

Превратите возражения против покупки в доводы за нее

Какие бы препятствия ни находил деятельный человек на своем пути, он может заставить их работать на себя. В гряде костей у входа в пещеру первый человек нашел дубинку. В более поздние времена налипавшая на ногах грязь породила идею делать кирпичи. Возможно, что это инстинкт. Хороший торговый агент может заставить работать возражения на себя. Прежде всего реальное возражение служит верным признаком для торгового агента, что он привлек внимание потенциального клиента, и что тот рассматривает предложение торгового агента. Клиент готов выслушать предложения агента. Хорошему торговому агенту больше ничего и не требуется.

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

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

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

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

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

Возражения живут лишь в связи с чем-то другим

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

Отвечайте на возражения так, будто потребитель задал вопрос. При представлении продукции возражение превращается в сильный аргумент, если торговый агент делает из него вежливый вопрос. «Это стоит слишком дорого», — знакомое возражение и зачастую труднопреодолимое. «Оно обойдется дешевле при длительной эксплуатации», — легкий ответ, и потенциальный клиент ожидает его и готов к нему. Он и раньше довольно часто слышал его. Но если торговый агент отвечает на собственную версию своего аргумента: «Почему вы так много просите за это?», то он тем самым признает действительность этого аргумента. Ему снова придется вернуться к созданию у клиента представления о качестве, пользе и длительных преимуществах.

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

Он мне кажется таким же, как и все другие.	Чем отличается ваша продукция?
Он слишком тяжелый.	Какую полезную роль выполняет весь этот вес?
Изделие слишком сложное.	Действительно ли оно такое сложное, как кажется?
Ваша фирма расположена слишком далеко.	Как вы можете конкурировать с ближайшими поставщиками?
Ваша фирма слишком мала.	Сможете ли вы произвести достаточно продукции, чтобы выполнить заказы?
Изделие слишком непрочное.	Может ли такое непрочное на вид изделие быть надежным?
Это не в моем стиле.	Не буду ли я выглядеть глупо, если куплю это изделие?

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

Конкретизируйте возражения слишком общего характера

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

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

Отведите возражения, основанные на дезинформации

Торговые агенты часто встречаются с возражениями, которые основаны на неправильных или вводящих в заблуждение предположениях.

Чем проще характер этих возражений, тем труднее их опровергнуть. Но следите за тем, чтобы ваши доказательства относились к сути дела. Человеку потребовалось много времени, чтобы связать шарообразную форму апельсина с шарообразной формой Земли. Рекомендации, предложение показать клиенту результаты успешной эксплуатации, письменные гарантии — вот несколько простых способов отвести ложные возражения.

Соглашайтесь с возражениями, которые вы не можете отвести

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

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

Правила реагирования на возражения

А эти правила разработал уже известный нам Петер Деринг. В чем-то они перекликаются с вышеизложенными, но кое в чем...

1. **Положительный настрой.** Возражения являются, за исключением лишь воображаемых и вызванных собственным неправильным поведением, положительными. Так что же, радоваться каждому возражению? Да. И даже возражению «слишком дорого»? Да.

2. **Активно слушать собеседника.** Внешне активно слушать собеседника означает: слушая, сохранять с ним зрительный контакт, жестами, мимикой подавать сигналы понимания, согласия, - если обстановка позволяет - делать записи, пометать вопросы. Активно слушать, подавая звуковые сигналы, означает: слушая, вставлять краткие реплики типа: «Это интересно», «Да-да», «Вот как?», «Гм». Активно слушать собеседника означает: не возражать, не перебивать, не прерывать на полуслове.
3. **Искать за возражением мотив.** Если собеседник говорит: «Это нам не нужно», что он подразумевает в действительности?
4. **Делать маленькую паузу.** Перед ответом делать маленькую паузу продолжительностью полсекунды или секунду. Это предохранит вас от мгновенного ответа. Если не сделать подобной маленькой паузы, ваш собеседник может подумать, что вы реагируете, не выслушав его и не обдумав ответ, что вы «выпаливаете» уже заготовленный ответ. Кроме того, пауза позволит вам обдумать ответ, овладеть своими эмоциями и подобрать верный тон.
5. **Давать ответы твердым, уверенным голосом.** Это предполагает, что вы вполне уверены в себе, и если не сама формулировка, то во всяком случае заготовка ответа у вас есть.
6. **Ответ временно откладывать на более поздний срок.** Вы не можете знать все. Если вы не можете ответить, признайтесь в этом. Дайте обещание вернуться к этому вопросу позже. Сдержите свое обещание.

Почему так трудно выполнять эти правила?

Наверняка у вас не возникнет трудностей при запоминании этих шести правил реагирования на возражения. Однако применять их — это уже нечто совсем другое. Я считаю последовательное применение этих правил вообще самой трудной частью работы при проведении коммерческих бесед.

Помните эти правила не составляет труда, а вот выполнять их - это да! Много лет назад некто высек на камне общепринятые правила поведения для людей и поднял его на гору так, чтобы он был всем виден. Моисей назвал свои правила «Десять заповедей». И почему только люди не соблюдают эти десять заповедей? Соблюдая их, они могли бы избавиться от массы неприятностей!

Одна из причин, по которой продавцы нарушают правила надлежащего реагирования на возражения, заключается в количестве возражений. Так сколько же существует возражений?

Этот вопрос я часто задавал на семинарах. Ответы были самыми разными. Одни считали: «Очень много, сотни!». Другие говорили: «Ну, наверное, десять или двадцать».

А их совсем немного. Лучше всего, если вы сами будете записывать все возражения, с которыми вам приходится сталкиваться в своей практической деятельности. Едва ли вы насчитаете 20! Разумеется, одно и то же воз-

ражение может быть сформулировано различным образом. Но по существу оно остается одним и тем же. И говорит ли кто-нибудь: «Так много я не могу на это потратить», или «Это слишком дорого для меня», или «Нам нужно экономить», или «Ноу Майера я куплю это дешевле», или «Это большие деньги. Я должен над этим хорошенько подумать», или «На такую большую сумму я, собственно, не рассчитывал» — все это по существу одно и то же. Для вас это означает: вы выслушиваете все время в целом одни и те же возражения. Клиент начинает говорить, и вы уже знаете, что он скажет. Разумеется, вы знаете и следующее: возражения положительные, внимательно выслушать; дать выговориться, искать мотивы; маленькая пауза... отвечать твердым, уверенным голосом. Гм, вы думаете, что вам так легко удастся всегда соблюдать эти простые правила в тех стесненных временных рамках, в которых протекает большинство деловых переговоров? Это совсем не просто. Искушение воспринять возражение не как положительный фактор, а как досадное нарушение ровного течения беседы и как потерю времени велико. Искушение прервать своего собеседника на полуслове тоже велико. Искать мотивы? Да зачем, и так все ясно! А возможности для маленькой паузы так и так уже нет. Да, вот вы и получили неприятность. Клиент не кричит. Он спокойно и просто говорит вам НЕТ¹.

Что же делать? Ответ можно найти там же.

Сделайте картотеку возражений!



Представьте себе следующее: вы приходите на новое рабочее место в качестве продавца и на своем рабочем столе находите ящик. В ящике - карточки. На одной стороне каждой карточки записано возражение, а на обратной стороне помечен ответ, который уже однажды сослужил хорошую службу и, став подспорьем в убеждении, превратился в убедительный аргумент.

Ну, что вы на это скажете, разве это не было бы великолепно?! К сожалению, таких карточек возражений нет почти нигде. А не разумнее ли, если такой картотеки еще нет, немедленно ею обзавестись, чтобы снова и снова не сталкиваться с возражениями, с которыми не удалось справиться? Каждое возражение, знакомое вам по работе, каждое, с которым вы в будущем столкнетесь, попадет в картотеку. На обратной стороне карточки помечайте, как вы превратили возражение в подспорье при аргументации или даже в убедительный аргумент.

Я не могу вам сформулировать ответы. Это вы должны сделать сами, в той манере, которая вам свойственна. Все чужое, выученное наизусть, будет

¹ *Деринг Петер. Хотите стать коммерсантом? — М.: «Экономика», 1994.*

создавать такое впечатление, что вам едва ли поверят. И свои собственные формулировки не заучивайте наизусть. Ситуация каждый раз бывает иной. Но в своей долгосрочной памяти заложите суть своих аргументов. Для этого вам надо постоянно просматривать картотеку возражений.

Если вы последуете этой рекомендации, что не потребует особых усилий, то в течение ближайших трех месяцев станете настоящим экспертом по вопросам возражений клиентов!

Если вы в высказанном вам (положительном) возражении разглядите тот фактор, который поможет вам убеждать клиента, то для вас не будет иметь ровно никакого значения, что это за возражение.

Абсурдное возражение? Превосходно, отличная возможность обрисовать действительное положение вещей.

Предлог, отговорка? Прекрасно Попробуем-ка определить, что за этим скрывается.

Злоба? Ну вот еще! Может быть, я смогу воздействовать своим дружелюбием?

Возражение по делу? Очень хорошо. Это позволит вести убедительный разговор.

Возражение с акцентом на «Я»? Ну, все мы тщеславны.

Вы будете находить все новые и новые возражения. Присоединяйте их к другим в картотеке, снабдите их своим ответом в той форме, которая присуща только вам.

Разумеется, картотека — далеко не самое лучшее. Да, сорок лет назад одним из инструментов профессионального продавца была картотека клиентов и заинтересованных лиц. Главный аргумент против картотеки тогда был следующий: *«Да у меня вес в голове, а то, чего нет в голове, записано в ежедневнике»*. А что же сейчас?



Ныне инструкторы тратят на семинарах еще больше времени для того, чтобы у руководителей привить вкус к использованию их подчиненными продавцами переносных компьютеров. И чаще всего безрезультатно. А ведь при помощи компьютера можно накапливать самую разнообразную информацию о клиенте, любую информацию о собственной фирме, предлагаемых вашей фирмой продуктах, их технических характеристиках, о количестве, сроках и условиях поставок, сведения о качестве, статистические данные, а также таблицы цен, образцы расчета себестоимости — все! Кроме того, в память компьютера можно записать любой адрес, любое имя, общие сведения, информацию о деловой переписке, сроках заказов и поставок — одним словом, все, и нажатием кнопки получить необходимые данные как на экране, так и в виде распечатки на бумаге; точно так же нажатием на кнопку можно воспроизвести на экране любой документ, касающийся вашего ассортимента продуктов, все модифика-

ции продуктов, сравнительные данные по факту и по плану, расчеты затрат и эффективности, причем все это в таблицах, графиках, наглядно, как угодно — все!

Недавно я сопровождал двух продавцов, когда они посещали клиентов. С каждым из них я провел по одному дню. Они приезжали на автомобилях среднего класса. Багажники их автомашин были забиты разнообразнейшей документацией. На переговоры они тащили портфели, доверху заполненные бумагами. Но порой, несмотря на длительные поиски, они не могли найти необходимый документ.

При посещении клиентов вам необходимы все сведения о них, о собственной фирме, о предлагаемых вами продуктах. Однако сведения, которыми бы вы могли быстро оперировать, должны быть: *не на бумаге; не в багажнике, - не в портфеле, а в переносном портативном компьютере*[^]

Впрочем, я попробовал в свои агентские годы однажды обзавестись ноутбуком. Я долго искал подходящий носитель информации. И устал от необходимости по вечерам подолгу просиживать у компьютера, занося в него собранную за рабочий день информацию. Решено — сделано. И вот первая встреча, на которую я пришел с новенькой «тошмой»...

Только выйдя из офиса, я сообразил — а ведь о делах мы поговорить не успели! Все время переговоров ушло на ответы моим любознательным собеседникам — о конфигурации, питании, периферии... Но это был еще не самый худший вариант разговора.

Меня ждала встреча, по итогам которой я рассчитывал получить заказ на две рекламных публикации общей суммой 200 долларов. Мои комиссионные составляли в этой сделке обычные 10% — т. е. 20 так называемых «условных единиц».

Мне сказали прямо в лицо:

— Вы не рекламный агент. Как было глупо рассчитывать, что мы поверим в это! Человек, собирающийся заработать 20 долларов, не может являться на переговоры с ноутбуком стоимостью в 4 тысячи! Так кто же вы? На кого работаете? Наводчик? Так у нас очень хорошая «крыта»!

А одна из деловых встреч была назначена в подольских трущобах. Я выбирался оттуда в полном мраке осеннего вечера, под дождем, по безлюдным проходным дворам, в которых вполне могли убить за бутылку водки. И заранее попрощался с моим новеньким ноутбуком, потому что в очередной раз убедился — он не упрощает, а усложняет мне и жизнь, и продажи.

Деринг Петер. Хотите стать коммерсантом? — М.: «Экономика», 1994.

Нищему — гармонь. Королю — державу и скипетр. А современному агенту в моем отечестве — все, что угодно, но — не ноутбук...

Один из приемов реагирования на возражения

Вам знакома эта формулировка «да, но»? Понравится ли вам самим, когда кто-нибудь на ваше возражение ответит «да», чтобы потом сразу же забрать назад это «да»? Я считаю, что это не очень хорошо. Больше бы мне понравилось что-нибудь из следующего ряда.

- **Условное согласие:** «Конечно, на это можно посмотреть и так...»; «Если подумать, что вы все уже испробовали...»; «С вашей точки зрения, это вполне оправданно...»; «У вас, должно быть, сложилось неблагоприятное мнение о нас...»
- Да, и...: «Да, и для вас это важный момент...»; «Да, и это нам еще нужно выяснить...»; «Да, и это тот производственный процесс, который тогда был бы возможен...»; «Да, и это именно то, что вам больше не нужно...»; «Да, и тогда это будет выглядеть так...»
- **Вопросы:** «Вы упоминали, что с этим вы уже как-то потерпели неудачу. Не могли бы вы сказать, что конкретно тогда произошло?»

«Докопайся до истины!» — в свою очередь советует Котлер. И далее расшифровывает этот посыл.



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

О преодолении возражений пишут многие авторы. Они утверждают, что уже в ходе презентации и при предложении выдать заказ у клиента почти всегда возникают возражения. Его противодействие обычно объясняют психологическими особенностями, или логическими соображениями. И тогда, столкнувшись с возражениями, коммивоя-

жер должен продолжать линию позитивного подхода. Он просит покупателя разъяснить суть его возражений и ставит вопросы таким образом, чтобы клиенту самому пришлось отвечать на свои возражения. И, в конце концов, превращает это возражение в дополнительный довод в пользу совершения покупки. Вот как эту методику «преодоления барьеров» описывает Скотт Дж. Грехем.



Иногда покупатели возражают для того, чтобы проверить вас, либо для того, чтобы, образно выражаясь, «подставить подножку» вашему поведению к продаже. В таких ситуациях вы должны преодолевать барьеры прежде всего путем демонстрации абсолютной уверенности в качествах продаваемого товара. И если вы при этом выглядите искренним и осведомленным в тонкостях товара, покупатели обычно соглашаются с вашими доводами.

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

Если ваш потенциальный покупатель колеблется относительно того, делать покупку или нет, не давите на него сильно. Наоборот, предложите ему какую-нибудь информацию, литературу. Если это уместно, скажите, что вы свяжетесь с ним для продолжения беседы. Не оставляйте принятие последующего решения за покупателем. Возьмите инициативу на себя и обязательно позвоните.

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

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

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

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

Существует тринадцать стандартных возражений, сведенных вместе Дипом и Сесменом.

1. И не пытайтесь.
2. Слишком дорого.
3. Слишком рискованно.
4. Мы это уже пробовали.
5. Мы не имели с этим дела.
6. Это не в нашем стиле.
7. Давайте подождем и посмотрим, что сделают наши конкуренты.
8. Сейчас у нас нет средств.
9. Мы слишком много вложили в существующие системы.
10. Сейчас слишком много всего происходит.
11. Почему я должен доверять вам?
12. Я просто считаю, что это не работает.
13. Я-то — согласен, но они — нет.

Рекомендации по преодолению возражений

Интересны рекомендации компании «Ньюэйс» по преодолению отказов, которыми пользуются в своей работе ее торговые агенты.

Важным вопросом для начинающих является страх услышать слово «Нет» — страх неудачи. Вы должны противостоять этому страху.

- Ищите слово «Нет».
- Бросайтесь вперед, когда вы слышите «Нет».
- «Нет» — это значит, что они хотят дополнительной информации.
- «Нет» — не личная атака на вас.
- Продажа не начинается до тех пор, пока покупатель не скажет «Нет».

Когда вы слышите «Нет», придерживайтесь следующих принципов:

1. **Не соглашайтесь с ними.** Говорите: «Хорошо», «О'кей», «Нет проблем».
2. **Затем говорите: «Сделайте одолжение, могли бы вы объяснить вашу точку зрения?»** Никогда не говорите: «Почему нет?». Ваша цель — узнать их истинную причину.
3. **После получения ответа спросите: «Это ваше единственное возражение?»** Это все, что требуется спросить! Если они говорят

«Да», то они — ваши, они готовы к использованию продукции и новым возможностям.

4. **Используйте принцип «Думаете — Думал — Понял».** «Я понимаю, что вы думаете, я тоже раньше так думал, но потом понял...»
5. **Всегда предоставляйте выбор.** Совершайте продажу, предлагая людям выбор. Никогда не заставляйте их принять решение. Если на вопрос можно ответить «Да» или «Нет» — это не решение. Если на него можно ответить «Этот» или «Тот» — это выбор. Например:
 - Вы хотите систему ухода за волосами или систему оральной гигиены?
 - Вы хотите заплатить наличными или кредитной картой?
6. **Больше ничего не говорите.** Самая трудная часть продажи — выждать, пока другая сторона сдастся. Не пытайтесь заполнить паузу вне зависимости от того, сколько времени это займет...

Аргументы для бедняков

Советы все той же «Ньюэйс» на тот случай, если в качестве отказа клиент ссылается на отсутствие денег, можно свести к следующему:

- Продавайте богатым. Наилучший способ избавиться от этой проблемы — отсечение безденежных. Тем не менее надо уметь дифференцировать безденежных и изобретательных. Концентрируйте свои усилия на людях, способных по крайней мере на минимальное вложение.
- Не верьте. Работая с изобретательными людьми, которые действительно хотят воспользоваться предоставленной возможностью, вы обнаружите, что эти люди, как правило, в состоянии преодолеть любые начальные преграды.

Вот так! Эти принципы (особенно последние два) следует всегда применять к нашей действительности.

Принципы заключения сделки

яминмншнямшяшмнмннншшмиммиимьяняннмвнншм

Если ваш партнер по переговорам — немец, то будьте осторожны, произнося фразу: «Не пора ли нам перейти к заключению договора?» Дело в том, что по-немецки «апшлус» — «заключение договора» и «апшлус» — «отстрел дичи».

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

Запишите ключевые слова

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

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

Если при разговоре с людьми вам изменит память, достаньте карточку с ключевыми словами. А впрочем, есть еще один метод освежения памяти. Задавайте вопросы.



Шесть преимуществ метода вопросов

1. Помогает избежать споров.
2. Помогает избежать излишней говорливости.
3. Позволяет помочь собеседнику понять, чего же он хочет. Тогда вы сможете помочь ему решить, как добиться этого.
4. Помогает собеседнику выкристаллизовать мысль. И идея (может быть, ваша. — А. Д.) становится его собственной.

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.

Таким образом, вопросом вы убиваете двух зайцев:

- сообщаете другому человеку то, что думаете;
- делаете при этом ему комплимент, спрашивая его мнение.

Что такое метод вопросов в реальной жизни? А вот что.



В веселом споре с советским дипломатом Шелленберг был, как всегда, тактичен, доказателен и уступчив. Штирлиц злился, глядя, как он затаскивает русского парня в спор.

«Светит фарами, — подумал он, — присматривается к противнику. Характер человека лучше всего узнается в споре, это Шелленберг умеет делать, как никто другой».

— Если вам все ясно в этом мире, — продолжал Шелленберг, — тогда вы, естественно, имеете право отвергать веру человека в силу амулета. Но все ли вам так уж ясно?

— Кто из физиков или математиков, — горячился секретарь посольства, — приступает к решению задачи, надев на шею амулет? Это нонсенс.

«Ему надо было остановиться на вопросе, — отметил для себя Штирлиц, — а он не выдержал — сам себе ответил. В споре важно задавать вопросы: тогда виден контрагент, да и потом, отвечать всегда сложнее, чем спрашивать...».

— Может быть, физик или математик надевает амулет, но не афиширует этого? — спросил Шелленберг. — Или вы отвергаете такую возможность?

— Наивно отвергать возможность. Категория возможности — парафраз понятия перспективы.

«Хорошо ответил, — снова отметил Штирлиц. — Но надо было отыграть... Спросить, например, «вы не согласны с этим?» А он не спросил и снова подставился под удар».

— Так, может быть, и амулет нам подверстать к категории непонятной возможности? Или вы против?

Штирлиц пришел на помощь:

— Немецкая сторона победила в споре, — констатировал он, — однако истины ради стоит отметить, что на блестящие вопросы Германии Россия давала не менее великолепные ответы. Мы исчерпали тему, но я не знаю, каково бы нам пришлось, возьми на себя русская сторона инициативу в атаке — вопросами...

«Понял, братишечка? — спрашивали глаза Штирлица, и по тому, как замер враз взблужшими желваками русский дипломат, Штирлицу стало ясно, что его урок понят...»

Помните, откуда это? Конечно, помните. А это ведь он и тебя спрашивал, братишка-читатель.

Техника постановки вопросов

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

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

1. **Информационные вопросы.** Тот, кто задает информационные вопросы, нуждается в знаниях, опыте и советах другого. Речь идет о сборе сведений, которые необходимы, чтобы составить впечатление о чем-либо. Такие вопросы — всегда открытые. Это значит, что вопрос касается какого-то конкретного предмета или положения вещей, при этом отвечающий, сообщая определенные сведения, дает объяснения.
2. **Контрольные вопросы.** Их важно задавать во время любого разговора, чтобы выяснить, прислушивается ли еще к нам собеседник, понимает ли он нас или просто поддакивает.
 - Что вы об этом думаете?
 - Считаете ли вы также, как и я?
 - Не находите ли вы, что речь идет о стоящем деле?

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

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

Есть ли у вас еще вопросы по этой теме? Каково ваше мнение по этому пункту? Поняли ли вы, какую цель мы этим преследуем? После того как вы задали вопрос для ориентации, нужно помолчать и дать высказаться собеседнику. Не торопите его. Он должен сосредоточиться, разобраться в своих мыслях и высказать свое суждение. Обязательно задавайте вопрос для ориентации, если вы подробно рассказываете о сложном приборе или новом виде услуг, потому что после вашего пятого предложения собеседник мысленно отключается. По ответу на подобный вопрос вы сразу заметите, что понял собеседник, и готов ли он согласиться с вами и вашими аргументами.

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

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

- Вы же придерживаетесь того мнения, что...?
- Наверняка вы тоже рады, что...?

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

- Довольны ли вы были до сих пор этим станком и сколько лет вы на нем работаете?
- На какой эффект при использовании нового станка вы рассчитываете? Каковы ваши цели?

6. **Встречные вопросы**. Хотя это и невежливо отвечать на вопрос вопросом, однако встречный вопрос является искусным психологическим приемом (табл. 1). Правильно поставленные вопросы ведут к постепенному сужению разговора и подводят собеседника все ближе к тому моменту, когда он скажет окончательное «да».

Таблица 1
Примеры встречного вопроса

Клиент	Продавец
Сколько стоит этот прибор?	Это зависит от того, на какой модификации вы остановите свой выбор. Какой прибор вы считаете для себя наиболее подходящим?
Меня бы устроил прибор с приставкой. Сколько же это будет стоить?	Прежде чем я определенно отвечу на ваш вопрос, позвольте узнать — заключили бы вы договор на его абонентное обслуживание?

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

- Какой срок обсуждения подходит вам больше всего — понедельник, среда или четверг?
- Какой цвет устраивает вас больше всего: желтый, красный или зеленый?

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

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

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

10. Направляющие вопросы. Подобно дирижеру, вы можете взять в свои руки управление ходом беседы и направлять ее в то русло, которое вас больше устраивает. Не позволяйте собеседникам навязывать вам нежелательное направление разговора. Время идет быстро, не успеете оглянуться, как назначенное для беседы вре-

мя истечет, а вы едва только начали разговор, вместо того чтобы уже подводить его итоги.

- 11. Провокационные вопросы.** Провоцировать означает бросать вызов, подстрекать. Кто задает провокационный вопрос, должен осознавать, что это подстрекательство. Между тем такие вопросы тоже необходимо использовать в разговоре, чтобы установить, чего в действительности хочет ваш партнер и верно ли он понимает положение дел.
- Вы действительно считаете, что ваш станок в последующие три года будет еще конкурентоспособен?
 - Вы уверены, что сможете еще длительное время продавать это изделие по такой цене?
- 12. Вопросы, открывающие переговоры.** Искусно поставленный вопрос является хорошим стартом. У партнера по переговорам появляется заинтересованность, возникает состояние положительного ожидания. Образцами таких вопросов могут быть следующие.
- Если я предложу вам два способа, с помощью которых можно из ваших денег сделать больше денег, ничем при этом не рискуя, заинтересовало бы вас это?
 - Вы позволите мне предложить решение вашей проблемы?..
- 13. Закрывающие вопросы.** Их цель — завершить разговор. Но их хорошо предварить одним-двумя подтверждающими вопросами.
- Смог ли я убедить вас, в чем выгода этого станка для вашего предприятия?
 - Убедились ли вы, насколько прибор прост в эксплуатации?

А затем без дополнительного перехода можно задать закрывающий вопрос.

- Какой срок монтажа вас устраивает больше — 15 ноября или 15 декабря?
- Какой костюм вам упаковать — зеленый или с рисунком?

КАИН торговли — КАИН ваших вопросов

Майкл Макгали¹ разработал принцип построения и использования вопросов, получивший название «Клин торговли». Познакомимся с ним.

¹ Макгали Майкл Т. Основы эффективных продаж. — Киев.: «София», 1997.



ОБЗОРНЫЕ ВОПРОСЫ

В расширенной верхней части Клина ваши вопросы сосредоточены на широких, общих проблемах. Они в основном должны быть направлены на получение общего представления о происходящем - так, чтобы вы могли постепенно нацелиться на конкретную область внутри организации, которая может ощущать потребность в ваших услугах.

Цель обзорных вопросов — получить основную информацию о потенциальном клиенте, которая позволит вам в дальнейшем ориентироваться в сути проблем конкретного руководителя.

Кардинальные обзорные вопросы: Какие подходящие для вас и вашего товара области деятельности характерны для клиента? Какова общая ситуация в этих областях?

СФОКУСИРОВАННЫЕ ВОПРОСЫ

Когда вы получили общее представление о ситуации, вы можете все больше и больше фокусировать на конкретных препятствиях, трудностях или узких местах в организации работы тех сфер, которые вас интересуют. Эти препятствия приведут вас к конкретной, специфической, очевидной потребности в вашем товаре.

Получив на первом этапе способность ориентироваться в ситуации, вы должны найти конкретную потребность, которую может удовлетворить ваш товар. Найдя ее, вы должны так построить свои вопросы, чтобы принимающий решения руководитель ее тоже нашел — якобы самостоятельно.

Кардинальный сфокусированный вопрос: Какие препятствия, трудности, узкие места, возникающие в предприятии клиента, требуют вмешательства вашего товара?

ЦЕНОВЫЕ ВОПРОСЫ

В конце концов ваши вопросы останавливаются на выбранной вами проблеме как таковой. Какие трудности проистекают из этой неудовлетворенной потребности? Каковы их ближайшие и отдаленные последствия? Что будет необходимо для решения проблемы удовлетворения потребности?

Для того чтобы добиться заключения сделки, необходимо развивать у собеседника-руководителя осознание как самой проблемы, так и возможности ее решения. Вопрос, требующий отдельного рассмотрения, — ценность удовлетворения этой потребности (говоря иначе: каковы будут затраты, если не удовлетворить эту потребность). Ваши ценовые вопросы поднимут эту тему, а собранные таким образом данные вы сможете потом использовать, чтобы продемонстрировать способность вашего товара окупить самого себя, решив проблему.

Продолжая тему, обратимся опять же к «Клину торговли».

Клин торговли: как и что

Применение вопросов в рамках Клина торговли требует определенной практики. Обучение работе с этой методикой потребует от вас определенного времени. Главный смысл Клина торговли как маркетингового подхода прост: идти от общего к частному, проводя за собой принимающего решения через процесс анализа ситуации и поиска потребностей, которые вы могли бы удовлетворить.

Умение задавать правильные вопросы приходит с практикой. Перед встречей с первым клиентом есть смысл немного позаниматься дома. Продумайте заранее вопросы, соответствующие каждой стадии. Это позволит вам всегда иметь перед собой ментальную карту действий, которой вы будете придерживаться во время личной встречи.

Приведенный ниже список поможет вам создавать вопросы, полезные в рамках Клина торговли. Вы обнаружите модели вопросов, подходящие для каждого уровня Клина. Адаптируйте их к вашему конкретному товару и торговой ситуации и запишите ваши собственные вопросы в качестве подсказки на будущее. Создайте отдельную таблицу. Но обязательно запишите вопросы — не доверяйте своей памяти. С другой стороны, записывание идеи на бумагу способствует фокусировке на идее — вам может прийти в голову нечто очень ценное.

Обзорная стадия

1. Я хочу попросить вас сделать краткий обзор того, что вы делаете в сфере (сфера, покрываемая моим товаром, услугой).
2. (Альтернативный метод): Над чем конкретно работает ваша фирма? Насколько мне известно, вы являетесь частью отдела обработки информации компании Amalgamated Airlines, однако я еще не совсем понял, как именно ваш участок работы вписывается в общий поток?
3. Какие основные задачи вы решаете? Каков наиболее значимый конечный продукт вашей деятельности?
4. Сколько человек работают в этой сфере? Каковы их должности? (Если это уместно.)
5. Где применяется конечный продукт вашей деятельности? Кто зависит от него — другие части организации, внешние клиенты или кто-то еще?
6. (Альтернативный метод на случай, если вы уже хорошо осведомлены о деятельности фирмы): Я заметил, что (что-либо, подходящее в качестве потребности под ваш продукт или услуги). Почему это так?

7. Какие улучшения или усовершенствования вы планировали на этот год?
8. Какие цели организации отражаются на уровне вашего подразделения? Каков эффект?

Сфокусированная стадия

1. Посмотрите на существующую ситуацию и оцените возможные перспективы. Что представляется вам самым необходимым?
2. Были ли у вас когда-нибудь трудности с (заполните в соответствии с теми потребностями, которые может удовлетворить ваш товар)? Если необходимо, разьясните, что вы подразумеваете под «трудностями* — так, чтобы это подходило под те потребности, которые может удовлетворить ваш товар. Трудности могут включать отсрочки платежей, низкое качество, кризис — что угодно, в чем ваш товар может оказать помощь.
3. Если термин «трудности» ни о чем не говорит принимающему решения, спросите что-то вроде: «Приходилось ли вам сталкиваться с какими-либо препятствиями или узкими местами в организации вашей деятельности? К чему это привело?».
4. Если есть трудности, препятствия, узкие места, к чему это приводит?
5. Как часто вы сталкиваетесь с этими трудностями? Есть какие-нибудь конкретные примеры? Есть ли какие-либо периоды времени, когда эти трудности имеют особое значение?
6. Как это влияет на вашу работу? На другие отделы фирмы?
7. Какое влияние эти трудности оказывают на ваших клиентов и покупателей? Насколько значительны они для них?
8. Была бы полезна вам следующая возможность: (заполните в соответствии с тем, чем ваш товар мог бы помочь организации собеседника)?
9. (Полезно для определенных профессий и в определенное время.) Предположим, у вас есть одно желание, связанное с этими трудностями, — что это могло быть? (Однако перед тем как спросить, продумайте хорошенько, насколько хорошо это подходит вашему товару или услуге.)
10. (С другой стороны, если уместно.) Какие участки работы вы исследовали или постарались усовершенствовать в последнее время? Каков был результат?

Ценовая стадия

1. С тех пор как эти трудности появились — во сколько они вам обошлись?
 - Прямые затраты, такие как потраченное время и материалы?
 - Непрямые затраты, такие как срыв рабочих графиков по этому участку?
 - Стоимость для других отделов вашей организации?
2. Когда появились трудности, — как это повлияло на ваших клиентов или покупателей? Привело ли это к потерям с их стороны? Привело ли это вас к потере выгодных клиентов? Как часто? Во сколько это обошлось вам?
3. Предположим, я мог бы (заполните в соответствии с тем, как ваш товар может помочь в этой ситуации). Как бы вам это помогло? Если выразить в деньгах, какой эффект это имело бы для вас?
4. Если бы вы могли устранить эти трудности, — какую выгоду вы бы получили? Другой вариант: если вы снизите влияние этих трудностей, допустим (на 10%, на 30% и так далее), — каков будет выигрыш?
5. (Для руководителей, которые говорят что-то вроде: "Это принесло бы очень много«.) Можете ли вы перевести это в денежную форму?
 - Как насчет прямой экономии — например, экономии материалов и трудовых резервов? Как это может выразиться в деньгах?
 - Какими могут быть непрямые выгоды (например, сколько может стоить избавление от срывов рабочих графиков)?
 - Каков будет реальный денежный эффект для клиентов и покупателей?
 - Поддерживаете ли вы свое доброе имя и репутацию, доставляя ваш товар точно в указанное время? Если сможете избежать потери выгодных клиентов, сколько на этом выиграете?

Общие правила

- На стадии обзорных вопросов задавайте как можно более открытые вопросы, чтобы дать возможность собеседнику разговаривать.
- Как только вы перешли к сфокусированным и ценовым вопросам, — избегайте открытых вопросов, задавайте больше закрытых.

- Используйте «да-нет»-вопросы только для подтверждения конкретных фактов (из-за того что «да-нет»-вопросы способствуют закрытию дискуссии).

Задавая вопросы, держитесь в рамках беседы и не переходите к допросу. Пусть собеседник почувствует, что вы хотите узнать о ситуации как можно больше в качестве помощника, а не экзаменатора.

Помните о том, что собеседник, возможно, не захочет отвечать на некоторые ваши вопросы из соображений безопасности. Сигналы об этом могут быть разными, от невербальных (как, например, выражение лица или колебание перед ответом) до прямого отказа отвечать на вопрос.

Если вы столкнетесь с отказом, предложите разумный компромисс, с которым вы сможете работать, иллюстрируя свою идею.

Подготовка и поединок

Именно поединком назвал завершение сделки Энкельман: *«Готовьтесь заранее к любому важному разговору. Если вам в ходе беседы нужно многое узнать, то запишите по порядку все важнейшие вопросы. Заранее для себя установите: как я начну разговор; какие аргументы я приведу; каких возражений следует ожидать; как я буду их опровергать; какие заключительные аргументы я использую?»*.

• **«Самое сильное слово в английском языке, уверен, — это короткое слово «Почему?»** — заявил Ф. Беттджер, по оно не менее сильно и в русском, по-моему (табл. 2).

Таблица 2
Ответы «Почему?»

Клиент	— Для меня это слишком дорого!
Я	— Почему вы так думаете?
Клиент	— Потому что это никогда не окупится ..
Я	— Но почему же?
Клиент (с надеждой)	— А вы полагаете, окупится?
Я (уверенно)	— Все кто купил его, считают станок отличным капиталовложением.
Клиент (задумчиво)	— И все же я не могу себе этого позволить...
Я	— Почему?

Продолжайте настойчиво спрашивать «почему?». По крайней мере, вы будете знать, **почему** не состоялась сделка. А потом проведите еще несколько «мероприятий»!

Взорвите динамит! Сделайте что-нибудь необычное, удивительное. Вам необходимо привлечь 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.

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

Внушите доверие. Если вы абсолютно искренни, доверие можно внушить разными способами:

- будьте помощником покупателя;
- «Если бы вы были моим братом, я бы сказал вам то, что собираюсь сказать сейчас...»;
- похвалите своих конкурентов;
- «Я собираюсь сейчас сделать для вас то, что не в состоянии сделать никто другой».

Выразите искреннее уважение к способностям своего собеседника.

Представьте, что дело сделано. Чувствуйте себя победителем.

Во время беседы говорите не «я» и не «мы», а только «вы».

Десять приемов тупого спора

В развитие темы предлагается сей материал. Возможно, в приложении к нашей действительности он окажется полезнее зарубежного опыта (примерно, как отечественные куры вкуснее «ножек Буша»).

1. **Это мое мнение!** Я никогда не понимал до конца, что именно люди пытаются этим сказать. Что их слова важны для них? Что эти же слова, будучи стопроцентной проверенной и неоспоримо доказанной правдой, не особо важны для окружающих? Или, может быть, таким образом кто-то пытается показать, что это его собственное, патентованное мнение, которое он никому ни за что не отдаст? Тоже не очень логично, ведь нынче у каждого своих мнений воз и маленькая тележка — чужие никому даром не нужны. Короче, приведенная фраза может нести какой угодно смысл. Но если она использована в споре, то ее истинное значение все-

¹ *Беттджер Фрэнк.* Вчера неудачник — сегодня преуспевающий коммерсант. — Саратов: Приволжское изд-во, 1993.

гда сводится к тому, что говорящий более прав, нежели остальные, потому что он что-то говорит. (В некоторых видах дебатов к этому же сводятся вообще любые реплики.) Кроме того, данная фраза очень хорошо подчеркивает тот факт, что «это» явно не мое мнение. Крайне полезное напоминание, знаете ли.

2. **Оно уже есть — ничего не изменишь.** По какой-то причине к подобному фатализму склонны только те люди, которым «оно» нравится. Удобно. Удобно, но глупо. В любой момент времени весь мир уже есть такой, какой он есть. Но хотя прошлое подправить нельзя, будущее — это просто немного измененное «сейчас». Если вы не в настроении внимать подобной философии, объясню проще. Когда вы что-то услышали, оно уже было сказано. Вы ничего не измените.
3. **Зачем спорить?** Перевод этой фразы на нормальный человеческий язык полностью зависит от обстоятельств. Иногда она может означать: «Зачем обмениваться информацией и объяснять другим, почему вы заняли данную позицию по отношению к обсуждаемому предмету?». Ну, это простой вопрос. Конечно, незачем. Тоже мне, занятие. Впрочем, иногда фраза равносильна: «Зачем драть глотку, пытаясь переорать людей, которые заняты тем же самым и поэтому ничего не слышат?». Ну, это вопрос философский, я на него ответить не смогу. Кто знает, кто знает?
4. **Не видел — не суди.** Как забавные альтернативы я слышал фразы типа «сначала купи вторую часть» и «сперва нужно просидеть п сотен часов геймплея». Хм, а земля действительно вращается вокруг солнца? Есть вещи, в которых действительно нужно разобраться, прежде чем начинать о них говорить. Но есть и вещи, подобные, скажем так, переработанной жвачными животными траве: мне не надо туда наступать, чтобы понять, что этого делать не стоило. Кроме того, покупая что-либо, я поддерживаю тем самым производителей и создателей товара, стимулируя создание схожих продуктов. (Впрочем, это тема для абсолютно другой статьи.)
5. **Не нравится — не смотри!** А так же «не читай», «не играй», «не слушай», «не пей» и «не ешь». Извините, а думать можно? Если можно, то давайте подумаем. Это ответ на критику. Которая советчикам не нравится. При этом можно смело предположить, что они ее предварительно прочитали. Но она же им не нравится! Вот так. Очевиден парадокс, в простонародье именуемый «сам дурак». Отдельно хочу заметить, что когда что-то в этом роде советует созда-

тель продукта, правда обычно оказывается на его стороне — продукт действительно не стоит того, чтобы на него смотрели.

6. **Это признанный шедевр.** Впрочем, данная реплика чаще выглядит как нечто вроде «это разошлось тиражом в п тысяч» и «доход с продаж составил m миллионов долларов». Определенный сорт людей считают подобную статистику убийственным аргументом на любой случай жизни. Однако какая мне разница, сколько людей чего-то купили? Люди покупают разные вещи. Покупают, например, туалетную бумагу (у которой тиражи очень внушительные). Покупали когда-то и акции МММ. Крайне полезная и художественная вещь, видать, была, если с нее столько денег сняли.
7. **Там есть глубинный смысл.** Глубинный смысл — странная штука. Например, под его влиянием какой-нибудь герой произведения может вдруг начать одновременно символизировать Иисуса Христа, Владимира Ильича Ленина и Стремление Человека к Новым Знаниям. При этом не переставая заниматься серьезным делом — вколачиванием уроков мира и гармонии в собственных врагов посредством кунг-фу и двух «Узи».

Честно признаться, я никогда толком не понимал, как работают глубинные смыслы. И, очевидно, никогда не пойму, ибо те, кто эти смыслы видит, не снисходят до объяснений. Что вы, это же так сложно! Нет, серьезно: наглядно и логично приплести к произведению некий бред сивой кобылы — занятие не из простых.

8. **Там есть незабываемая атмосфера.** PR-менеджеры любят использовать подобные фразы — фразы-заполнители, которые могут означать все, что угодно, но не значат ничего. А ведь любой современный человек видит несколько сотен рекламных объявлений в день. Видимо, это не проходит даром. Весь рекламный мусор оседает у людей где-то в глубине сознания, и порывами мысли его иногда выносит наружу. Так, в спорах мы слышим про «атмосферы», «геймплеи», «попсу», «хардрок» и прочий суррогат мысли. Удивительно, что еще никто не додумался до аргументов «это отличное добро!» и «это отстойное зло!».
9. **Ты в этом не разбираешься.** Это даже не отдельное высказывание, а целая философия. В ее основе лежит простой постулат: чтобы говорить, человек должен разбираться. У этой философии есть два основных направления, отличающихся своими истолкованиями основного постулата. Так, приверженцы профессионало-разборизма считают, что, обвинив кого-то в неумении разби-

- раться, человек тем самым автоматически доказывает, что сам-то он разбирается наверняка. Адепты же дилетанто-разборизма утверждают следующее: даже если человек не разбирается сам, он все равно может обвинить другого человека в неумении разбираться. Для того чтобы понять, как эта философия работает на практике, достаточно рассмотреть простой пример. Допустим, некто говорит повару: «У меня в супе пригоршня тараканов». Если повар является профессионало-разбористом, он ответит: «Ты не разбираешься в кулинарии, так что заткнись и жри». В такой же ситуации дилетанто-разборист скажет следующее: «Мы оба не разбираемся в энтомологии, так что заткнись и жри».
10. Ты дурак! Я считал и всегда буду считать, что выставить кого-то дураком — одно дело, а доказать, что он неправ, — совсем другое. Отдельно хочется упомянуть фазы типа «это сказал Гоблин/Лебедев/Ницше/Достоевский/Лукьяненко». Тут та же концепция работает в другую сторону: казаться умным и быть правым — это далеко не одно и то же. Если вы сами не можете чего-то доказать, то не докажет этого и ссылка на авторитетное лицо. И не надо думать, что, согласившись с кем-то известным, вы сваливаете на него ответственность за свое мнение. Как раз наоборот — соглашаясь, вы принимаете ответственность за чужие слова.

Переговорная джиу-джитсу

Опытные переговорщики знают, что без проделывания определенных телодвижений невозможно заключить сделку. В чем-то это похоже на джиу-джитсу с его правилом: «Победить. Временно подчинившись обстоятельствам». В чем же особенности этого процесса?

Что вам предстоит

Посмотрим на это с точки зрения **Николауса Энкельмана**.

1. Расположить к себе:
 - получить контакт,
 - внимание,
 - симпатия,
 - готовность к разговору.
2. Заинтересовать:
 - представить выгодные стороны,
 - интерес — пробудить, углубить,
 - определить взаимную заинтересованность.
3. Убедить:
 - логика,
 - аргументация,
 - обоснования,
 - деловитость.
4. Воздействовать:
 - активность,
 - искусство,
 - убеждение,



- мотивирование.
5. Завоевать:
- достоверность,
 - непоколебимость,
 - доверительные отношения (как высшее достижение).

Ведите принципиальные переговоры

Для того чтобы справиться с этими задачами, необходимо иметь навыки успешного ведения переговоров. Так называемый позиционный торг неэффективен. Он создает благоприятную почву для разного рода уловок, задерживающих принятие решения. Распри по поводу занимаемых позиций ведут к напряженности в отношениях между сторонами, а иногда и к их разрыву. При наличии многих сторон позиционный торг усугубляется — появляется большее число позиций. Дружелюбие не является выходом из положения. Но мягкому и твердому вариантам существует альтернатива — метод, который предназначается для дружественного достижения разумного результата (табл. 3). Этот метод, который может быть назван принципиальными переговорами или переговорами по существу, сводится к четырем основным пунктам.

Таблица 3
Разница в подходах

Мягкий подход	Жесткий подход	Принципиальный подход
Участники — друзья	Участники — противники	Участники вместе решают проблему
Цель — соглашение	Цель — победа	Цель — разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно
Делать уступки для культивирования отношений	Требовать уступок в качестве условий для продолжения отношений	Отделить людей от проблемы
Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, стоять на жесткой платформе при решении проблемы
Доверять другим	Не доверять другим	Продолжать переговоры независимо от степени доверия

Окончание табл. 3

Мягкий подход	Жесткий подход	Принципиальный подход
Легко менять свою позицию	Твердо стоять на своей позиции	Концентрироваться на интересах, а не на позициях
Делать предложения	Угрожать	Анализировать интересы
Обнаруживать свою подспудную мысль	Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли	Избегать возникновения подспудной линии
Допускать односторонние потери ради достижения согласия	Требовать односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение	Обдумывать взаимовыгодные варианты
Искать единственный ответ: тот, на который пойдут ОНИ	Искать единственный ответ, тот, который примет ВЫ	Разработать многоплановые варианты выбора: решать позже
Настаивать на соглашении	Настаивать на своей позиции	Настаивать на применении объективных критериев
Пытаться избежать состязания воли	Пытаться выиграть в состязании воли	Пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли
Поддаваться давлению	Применять давление	Размышлять и быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению

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

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

Делайте разграничения

И первую голову необходимо делать разграничения между участниками дискуссии и обсуждаемыми проблемами.

Участник переговоров прежде всего человек¹. А люди сердятся, приходят в уныние, боятся, настраиваются враждебно, расстраиваются и обижаются. Все это легко поддается устранению. На всех стадиях переговоров стоит спрашивать себя: «Достаточно ли я уделяю внимания *человеческому фактору*?».

Каждый участник переговоров преследует двойной интерес: относительно существа дела и взаимоотношений между партнерами. Ведущий переговоры стремится как минимум поддерживать работающие отношения, однако обычно на карту ставится большее.

Отношения обычно увязываются с проблемой. Это происходит так, как в семье замечания вроде «В кухне беспорядок» или «На нашем банковском счете осталось мало денег», будучи сделанными просто с целью обозначить проблему, скорее всего воспринимаются как личное обвинение.

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

Отделите отношения от существа дела

Занимайтесь непосредственно «человеческим фактором». Имейте дело непосредственно с людьми; не пытайтесь решить эту проблему за счет уступок по сути дела. Если ваши ощущения неясны, ищите возможность узнать больше. Если страсти накаляются, найдите способ «выпустить пар». Те же Фишер и Юри предлагают делать это способами, изложенными ниже.

Выяснение образа мысли другой стороны — это не просто полезный процесс, способствующий решению вашей проблемы. В конечном счете причиной конфликта является не объективная реальность, а происходящее в головах людей.

Поставьте себя на их место. Способность видеть ситуацию такой, какой она представляется другой стороне, сколь бы трудно это ни было, — самое важное искусство, которым можно овладеть. Недоста-

¹ Фишер Р. и Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. — М: «Наука», 1992.

точно знать, что кто-то видит вещи по-другому. Если вы хотите оказать на кого-то влияние, вам также необходимо беспристрастно разобраться, насколько оправданна его точка зрения, и ощутить эмоциональный накал его уверенности. Он может искренне верить в то, что его подход настолько же «правилен», насколько вы уверены в своем.

Не делайте вывод о намерениях людей исходя из собственных опасений. Интерпретация высказываний и действий другой стороны в самом мрачном свете будет стоить вам отказа от свежих идей, ведущих к достижению соглашения.

Ваша проблема — не вина других. Даже если партнер виновен, это лучше описать как одну из ваших проблем. Не «когда вы беретесь за дело, случается то-то и то-то», а «когда случается то-то и то-то, перед нами появляются проблемы выбора: избрать ли иного партнера или сделать что-то другое».

Обсуждайте восприятие друг друга. Один из способов справиться с различием восприятия состоит в том, чтобы ясно выразить это различие, обсудить его с другой стороной. Если вы будете действовать откровенно и честно, не обвиняя другую сторону в возникающих сложностях, такая дискуссия может помочь вашим партнерам осознать серьезность ваших намерений.

Ищите возможность для действий, неожиданных с точки зрения другой стороны (примерно как в известном высказывании: *«Если отвлечься от того, что мы имеем два миллиона убытков, меня все устраивает. Поэтому я готов продолжить сотрудничество»*).

Позвольте другой стороне сделать ставку на результат, предоставив верную возможность участвовать в переговорах. Если вы хотите, чтобы другая сторона согласилась с неприятным для нее заключением, крайне важно сделать ее участником подготовки этого заключения.

«Спасти лицо»: ваши предложения должны соответствовать возможностям партнеров. Здесь имеется в виду необходимость примирить позицию участника переговоров или принятое соглашение с его принципами, прошлыми словами или поступками.

Осознайте свои и их чувства.

Обнаружьте свои эмоции и признайте их законными. «Когда происходит то-то, я чувствую себя так-то, мне хочется рвать то-то и метать то-то. Вы не можете не согласиться, что мои чувства справедливы и обоснованны».

Позвольте другой стороне «выпустить пар». Когда вы приходите лпмой и хотите поделиться с мужем своими неприятностями на работе, вы еще больше расстроитесь, если он скажет: «Не трудись расска-

зывать; я уверен, что у тебя был тяжелый день. Давай обойдемся без этого».

Не реагируйте на эмоциональные проявления.

Используйте символические жесты. Дружеская записка, выраженные сожаления, небольшой подарок внуку, обмен рукопожатием, совместная трапеза — все это может стать бесценной возможностью для снятия враждебной ситуации с минимальными издержками.

Внимательно слушайте **И** показывайте, что вы слышали то, что было сказано. Стандартная техника добросовестного слушания состоит в том, чтобы уделять пристальное внимание тому, что говорится, просить другую сторону прояснить то, что она имеет в виду, а также обращаться с просьбой повторить какие-то идеи, если возникает неясность или неуверенность. Поймите восприятие собеседников, их нужды и то, что их смущает,

Говорите так, чтобы вас поняли. Старайтесь также максимально снизить влияние «третьей стороны»: обстоятельств, наблюдателей и пр.

Говорите не о них, а о себе. «Я чувствую себя обманутым» вместо «Вы нарушили свое слово». «Мы чувствуем дискриминацию по отношению к себе» вместо «Вы расист» (хотя возможны и варианты: «*It seems that You want to approach our eye to our ass*»).

Говорите ради достижения цели. В отдельных случаях полное раскрытие собственной гибкости может не облегчить, а затруднить достижение соглашения. Прежде чем сделать какое-то серьезное заявление, выясните для себя, что именно вы хотите сообщить или узнать, и какой цели послужит ваша информация.

Предварительные действия облегчают работу. Переговорную игру надо сконструировать таким образом, чтобы отделить существо дела от взаимоотношений партнеров.

Построение работающих отношений. Если вы знаете участников переговоров лично, это поможет решению дела. Лучше всего создать подобные отношения до переговоров. Постарайтесь узнать ваших партнеров, их пристрастия и неприязни. Найдите способ встретиться неформально. Старайтесь приехать раньше для легкой беседы до условленного начала переговоров и задержитесь после окончания. Любимый метод Бенджамина Франклина заключался в том, что он просил своего противника одолжить ему какую-то определенную книжку, это льстило и создавало приятное ощущение, что Франклин должен отплатить любезностью со своей стороны.

Будьте готовы разбираться с проблемой, а не с людьми. «Послушайте, мы оба адвокаты (дипломаты, бизнесмены, члены семьи и т. д.). До тех пор пока мы не удовлетворим ваши интересы, мы вряд ли достигнем соглашения, которое удовлетворило бы и мои интересы, и наоборот. Давайте посмотрим на проблему как на вопрос удовлетворения наших коллективных интересов». Какими бы ни были ваши отношения, постарайтесь таким образом построить переговоры, чтобы они стали совместной деятельностью, в которой вы оба вместе имели бы перед собой общую задачу.

Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях

Чтобы достичь разумного решения, необходимо примирить интересы, а не позиции.

Интересы определяют проблему. Стоит только попытаться разобраться в мотивировке интересов, как вы почти наверняка увидите альтернативную позицию, которая отвечает не только вашим интересам, но и интересам других.

К тому же это — примирение интересов вместо достижения компромисса между позициями — работает еще и потому, что за противоположными позициями скрывается гораздо больше интересов по сравнению с теми, которые вошли в противоречие.

За противоположными позициями наряду с противоречиями находятся разделяемые и приемлемые интересы. Как идентифицировать интересы? Спросите: «Почему?». Спросите: «Почему нет?».

Осознайте — у каждой стороны множество интересов.

Наиболее сильные интересы — это основные человеческие нужды: безопасность, экономическое благосостояние, чувство принадлежности, признание, распоряжение собственной жизнью.

- Составьте перечень интересов.
- Говорите об интересах.
- Объясняя свои интересы, покажите их жизненную важность.
- Признайте их интересы частью проблемы.
- Сначала сформулируйте проблему, а затем предложите свое решение.
- Смотрите вперед, а не назад.

Вы лучше удовлетворите свои интересы, если будете говорить о том, чего хотите достичь, а не о том, что у вас было. Вместо того чтобы просить партнера объяснить, что он сделал вчера, спросите: «Кто, что должен сделать завтра?».

Будьте конкретны, но гибки.

Обдумывая свои интересы, вы должны не только выработать один или более конкретных подходов, обеспечивающих ваши законные интересы, но и быть открыты для новых идей.

Будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми.

Если ОНИ будут чувствовать, что из-за проблемы вы нападаете на НИХ лично, вас перестанут слушать. Атакуйте проблему, но не вините людей. Пойдите даже дальше и поддерживайте их: слушайте с уважением, оказывайте им любезность, подчеркивайте ваше стремление понять их нужды и т. д. Продемонстрируйте, что вы заняты проблемой, а не ищете ссоры.

Изобретайте взаимовыгодные варианты

В большинстве переговоров их участники допускают четыре серьезных просчета, которые препятствуют созданию изобилия вариантов:

- 1) преждевременное суждение;
- 2) поиск единственного ответа;
- 3) убеждение в невозможности «увеличить пирог»;
- 4) мнение, что «решение ИХ проблем — ИХ проблема».

Нет ничего более вредного в изобретении вариантов, чем критический настрой, когда вы готовы ухватиться за недостатки любой идеи. Суждение препятствует воображению.

В стремлении с самого начала найти единственный лучший ответ вы делаете нечто вроде короткого замыкания в разумном процессе принятия решений, который позволяет выбирать из большого числа возможных ответов.

Близорукая озабоченность только собственными проблемами способствует тому, что переговорщик занят исключительно своей позицией, воспринимает только свои аргументы и принимает решения, исходя исключительно из своих интересов.

Особые виды различий, которые лучше всего поддаются согласованию, — это различия, присутствующие в интересах, убеждениях, во временных ценностях, в прогнозах и нежелании рисковать.

В интересах существуют альтернативные варианты, которых могут придерживаться партнеры (табл. 4).

Кроме того различия могут быть и еще в ряде вопросов.

- **Различная уверенность.** Если я считаю, что я прав, а вы считаете, что вы правы, есть смысл воспользоваться этой разницей в нашей уверенности. Мы можем привлечь постороннего арбитра.

- **Различное отношение** ко времени можно урегулировать перераспределением средств и действий во времени.
- **Различные прогнозы** могут быть примирены компенсационными условиями.
- **В различии неприятия риска** заложен потенциал для совершения сделки, выгодной обеим сторонам. Риск можно продать за прибыль.

Пусть решение будет легким для другой стороны. Другая сторона скорее примет решение, которое выглядит безукоризненным с точки зрения справедливости, законности, достоинства и т. д.

Помогает облегчить принятие решения и отыскание прецедента.

Таблица 4
Варианты выгод

Одну сторону больше привлекает:	Другую сторону больше привлекает:
форма	существо
экономические соображения	политические соображения
соображения внутреннего характера	соображения внешнего характера
символические соображения	практические соображения
ближайшее будущее	отдаленное будущее
сиюминутные результаты	отношения материальные
вещи	идеология
прогресс	уважение к традиции
прецедент	данный случай
престиж, репутация	результаты
политические моменты	благополучие группы

Настаивайте на использовании объективных критериев

В зависимости от проблемы вы можете предложить, чтобы соглашение основывалось на: рыночной цене; прецеденте; научных оценках; профессиональных нормах; эффективности; затратах; решении суда; моральных принципах; одинаковом отношении; традиции; взаимности и т. д. Как минимум, объективный критерий должен быть **независимым** от желаний сторон. Как максимум — быть законным и практичным.

Для того чтобы получить результат, независимый от устремлений сторон, вы можете применять либо справедливые критерии, либо справедливые процедуры урегулирования противоречивых интересов. Вспомним древний способ поделить пирог между двумя детьми: один его режет, а другой выбирает себе кусок. Есть и другие основные средства улаживания разногласий: по очереди, с помощью жребия, предоставив право решать кому-то третьему и т. д.

Для преодоления давления снова и снова возвращайтесь к предложению использовать объективные критерии. Давление же может приобретать разные формы: взятка, угрозы, мошеннические призывы доверять или просто отказ сдвинуться с места.

Как быть, если они сильнее?

Нет такого метода, который гарантировал бы успех, если другая сторона обладает всеми необходимыми рычагами. Ни одна книга не научит вас выращивать лилии в пустыне или кактусы на болоте. Отвечая на вызов силы, самое лучшее, что можно сделать, это:

- защитить себя от принятия такого соглашения, которое вы должны были бы отвергнуть,
- пойти на соглашение, которое по возможности учитывало бы как можно больше ваших интересов в его отдельных положениях.

Определите свою НАОС — наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению.

Что вы потеряете и что предпримете, если соглашение не состоится? При этом надо помнить, что человек склонен видеть весь спектр возможных вариантов. Но стоит найти и оценить лишь наилучший.

Принято считать, что сильную позицию на переговорах определяют такие факторы, как богатство, политические связи, физическая слабость, влиятельные друзья и военная мощь. В действительности сильная позиция сторон на переговорах зависит преимущественно от того, насколько для каждой из них привлекателен вариант провала этих переговоров.

Желательность открытия вашей НАОС другой стороне зависит от вашей оценки хода рассуждений другой стороны.

Используйте знания, время, деньги, людей, связи и ум для получения наилучшего для вас решения независимо от согласия другой стороны. Чем легче вы относитесь к возможной перспективе уйти с переговоров, тем больше ваша способность повлиять на их результат.

Как отключить конфронтацию?

Что можно предпринять, чтобы отвлечь внимание сторон от позиций и направить его на изучение существа проблемы?

Есть три основных приема, с помощью которых можно сосредоточить внимание людей на особенностях дела.

Первый сфокусирован на вопросе: что можете сделать вы? Вы сами можете обсуждать исключительные качества проблемы вместо того, чтобы концентрироваться на позициях. Этот метод заразителен.

Если они продолжают позиционный торг, вы можете обратиться ко второй стратегии, которая концентрируется на вопросе: что могут сделать они? Этот прием дает возможность противопоставить основным ходам позиционного обсуждения такие контрходы, которые направляют их внимание на качество проблемы. Это и есть «переговорная джиу-джитсу».

Третий подход сфокусирован на вопросе: что может сделать третья сторона?

Если они критикуют ваше предложение, вы можете почувствовать соблазн встать на его защиту и тем самым увязнуть в своей позиции. Не нажимайте в ответ. Как это делается в восточном воинском искусстве дзюдо и джиу-джитсу, избегайте применять свою силу прямо против противника. Вместо этого используйте свое мастерство для того, чтобы отступить в сторону и обратить его силу себе на пользу.

Не нападайте на позицию своих оппонентов

Лучше смените точку зрения и загляните за нее.

Когда другая сторона заявляет свою позицию, не отвергайте ее. Но и не принимайте. Относитесь к ней как к одному из возможных подходов. Ищите за этой позицией интересы, принципы, которые она отражает, и подумайте о путях их оптимизации.

Не защищайте свои идеи, поощряйте критику и советы.

Спросите, что вашим оппонентам кажется неправильным. «Какие обстоятельства мешают вам принять во внимание наше предложение?» Рассмотрите критические суждения ваших оппонентов с целью обнаружить их истинные интересы и усовершенствуйте ваши идеи, Поставив себя на их место. Переработайте свои идеи в свете того, что мы узнали, и таким образом превратите критику из препятствия в процессе работы над соглашением в существенную часть этого процесса.

Другой способ состоит в том, чтобы обратиться к своим оппонентам ш • пппом. «Что бы на нашем месте сделали вы?»

Превратите нападение на вас в атаку на проблему. («Да, вы правы».)
 Переждите, дайте им «выпустить пар» и вместе атакуйте проблему.
 Задавайте вопросы. Утверждения вызывают сопротивление, в то время как вопросы вызывают ответы. Вопросы не выступают в качестве цели для нападения, не провоцируют атаку. Вопросы не критикуют, они обучают.

Делайте паузу

Молчание — ваше лучшее оружие. Если вам сделали неразумное предложение или предприняли необоснованную атаку, самое лучшее, возможно, это сидеть и не говорить ни слова.

Если вы задали частный вопрос, на который получили неудовлетворительный ответ, просто ждите. Люди обычно чувствуют себя неловко в молчании, особенно если они не совсем уверены в справедливости своих высказываний.

Молчание часто создает впечатление безвыходного положения, и другая сторона будет чувствовать себя обязанной выйти из него, ответив на ваш вопрос или выдвинув новое предложение. Когда вы задаете вопрос, делайте паузу. Не снимайте их «с крючка», приступив сразу к обсуждению следующей темы или комментированию. Самыми эффективными для вас переговорами, которые вы когда-либо проводили, могут оказаться те, в которых вы молчали.

Вы можете в качестве посредника пригласить третью сторону.

Третьей стороной может стать участник, чьи интересы в этом деле больше заключаются в достижении самого соглашения, а не в конкретных его условиях. Во многих переговорах этим посредником можете стать вы.

Отправные фразы

А вот с каких слов Фишер и Юри рекомендуют начинать встречу:

- «Пожалуйста, поправьте меня, если я не прав».
- «Мы ценим то, что вы для нас сделали».
- «Нас интересует справедливость».
- «Мы хотели бы урегулировать этот вопрос не на основе эгоистических интересов и силы, а полагаясь на принципы».
- «Доверие - это другое дело».
- «Мог бы я задать вам несколько вопросов, чтобы убедиться в правильности фактов?».

- «На каких принципах строятся ваши действия?».
- «Давайте посмотрим, понимаю ли я, о чем вы говорите».
- «Позвольте поговорить с вами позже еще раз».
- «Давайте, я вам расскажу, где у меня возникли трудности в понимании ваших рассуждений».
- «Одно справедливое решение может заключаться в...».
- «Если мы договоримся... Если мы не договоримся...».
- «Мы будем рады уехать (отдать, перечислить деньги), когда вам удобно, как только мы договоримся о...».
- «Иметь с вами дело было приятно».

Ва-банк

Наверное, этот метод совершенно не годится для тех, кто всю жизнь проработал на одном месте и кто готов на все ради того, чтобы не расставаться с этим местом. И напротив, он обычен и естественен для тех, кто к работе и к жизни относится легко.

С проигрышем на переговорах или с увольнением ничего не кончается. Просто начинается новый этап вашей карьеры. Нет смысла навязывать кому-либо мою точку зрения. Я даже сомневаюсь, что об этом стоит говорить. Тем более — вы меня, к счастью, об этом не просите. Почему «к счастью»? Потому что, как выразился великий Луи Армстронг: *«Если вы просите объяснить, что такое джаз, значит, вы никогда этого не поймете».*

Так и свобода — либо человек действительно свободен, либо он делает все, лишь бы только эту свободу не получить.

Я сомневался, стоит ли иллюстрировать принцип устранения противоречий «ва-банк»... Но воспоминания об одном из красивых примеров его применения столь ярки, что удержаться просто нет сил.

Когда-то я работал в маленькой «районке» под названием «Тенька». Редакции северных газет — не самое сладкое место. Эта работа хороша лишь тогда, когда лень искать что-то получше. Я уставал. И однажды решил пару недель расслабиться в тайге. Но был разгар лета, время отпусков, и хлопотать об отдыхе было бесполезно. Тогда я просто натянул «энцефалитку», собрал рюкзак, пришел в редакцию и положил на стол редактора два заявления — одно с просьбой об отпуске, второе — с просьбой об увольнении. И попросил редактора какое-нибудь из них подписать. В тот же день я стал отпускником. Мы с редак-

Прием опытных переговорщиков

Один из любимых приемов опытных переговорщиков — дезориентация собеседника, перевод беседы на более личный, теплый уровень. Поиск в человеке того, что он сам в себе ценит, и выражение восхищения по этому поводу: будь то красивый почерк, интересная реплика, длинные ресницы, подтянутый торс, увлечение.

Любопытство будет вознаграждено. Это сразу переводит переговоры на более доверительный уровень.

Еще один прием — эмпатия, или перенесение чувств человека на себя. Нужно дать понять человеку, что вы такой же, что испытывали такие же чувства и прошли через похожие трудности. Например, если у партнера по бизнесу заболел кто-нибудь из близких, о работе говорить, естественно, не станешь, остается успокоить собеседника и решать проблемы самостоятельно.

Получается почти но Карнеги: *«Если судьба вручила тебе лимон, сделай из него лимонад»** — из нитки доверия надо уметь свить канат. Кстати, один из показательных примеров доверительных политических отношений — Буш и Путин. Российский президент как-то рассказал US-коллеге, что никогда не снимает нательный крест — единственную вещь, чудом уцелевшую после пожара на даче. Известно, что Буш перепроверил рассказ и, удостоверившись в его правдивости, стал больше доверять Путину, поскольку религиозность популярна в Америке.

Завершение сделки

Последний штрих

«Умение определить точно момент, когда клиент готов купить предлагаемый товар и завершить сделку, — это финал достижений опытного торгового агента». Эту фразу я прочитал впервые много лет назад, открыв удивительную по тем временам книгу «Курс для высшего управленческого персонала». Изданная еще в 1971 г. она трактовала умение продавать с непривычной для советского человека вольностью. И сейчас она остается одним из главных пособий по бизнесу¹.



Когда торговый агент должен завершать сделку? Единственное правило, которому нужно следовать, - когда клиент готов к этому. Торговый агент должен сделать так, чтобы его предложение требовало ответ, указывающий на решение купить. Например, заявление типа «Я могу установить эту модель завтра или, если вы хотите, я могу получить модель Делюкс к следующей пятнице» окончательно убедит клиента, если он еще не был убежден, и даст ему почувствовать небольшой нажим. Точно так же заявление «Я могу доставить это в любой день по вашему усмотрению после пятницы» предполагает, что клиент ответит «да» или «нет» в от-



Курс для высшего управленческого персонала. — М.: «Экономика», 1971.

ношении покупки. Ответ на вопрос: «Какой цвет вы предпочитаете — красный или черный?» — не будет содержать ответ на вопрос о том, собирается ли клиент делать покупку.

Делайте допустимые уступки



В некоторых случаях клиенту можно предложить особую уступку, если он купит немедленно. Каждая подготовленная сделка в конце концов дает клиенту вескую причину купить безотлагательно. Клиент, который требует снижения цены, может купить, если торговый агент предложит ему уступку в цене на модель, выходящую из употребления, или какие-то другие скидки в пределах юридических и этических норм, принятых в промышленности. Специальные предложения, делаемые при вводе на рынок новых товаров, скидки и т. д. являются важными моментами при завершении сделки, но применение таких приемов ограничено как установленными нормами, так и правилами, установившимися в данной отрасли.

Расскажите, как это делали другие



Когда завершение сделки зависит от доказательства того, что использование продукции поможет клиенту решить его проблемы, торговый агент часто может добиться завершения сделки, рассказав правдивую историю, логически сходную с положением клиента. Истории, которые явно «слишком хороши, чтобы быть правдивыми», требуют доказательств. Если только торговый агент может доказать достоверность «истории», для завершения сделки легко и быстро было бы неразумно не использовать ее.

Используйте письменные свидетельства удовлетворенных клиентов



Письменное свидетельство на фирменном бланке преуспевающей фирмы или пользующегося уважением индивидуального предпринимателя является сильным орудием при завершении сделки. Если такие свидетельства на ранней стадии представления продукции могут восприниматься потенциальным клиентом как «игра именами», то после того как клиент уже решил купить продукцию, но еще колеблется по тем или иным причинам, они действуют хорошо.

Добровольное подтверждение клиентов, пользующихся уважением, является идеалом для каждого торгового руководителя, — документальное подтверждение — заранее подготовленное, если надо — это достижение практического руководителя сбыта, который обеспечивает своих сотрудников всеми необходимыми средствами для их торговой деятельности.

Закончите представление продукции и спросите потребителя, почему он не хочет покупать.

Завершение сделки представляет особую проблему с теми клиентами, которые как будто соглашались со всеми доводами и все же отказываются купить. Когда торговый агент высказал все свои доводы один за другим внимательно слушающему, но все еще не убежденному клиенту, он может закончить представление продукции быстрым суммированием всех своих доказательств. Энтузиазм торгового агента в сочетании с логикой «всех достоинств в одной корзинке» может побудить потребителя купить. Если он все еще будет отказываться, то прямой вопрос вроде «Почему вы не хотите купить, несмотря на все эти доводы?» может вскрыть невысказанное возражение и, в конце концов, привести к завершению сделки¹.

Доведение до конца работ по сделке и проверка результатов

Следующий этап описали такие зубры, как **Котлер** и **Харви Маккей**. Котлер² считал, что этот этап необходим в тех случаях, когда агент хочет удостовериться в удовлетворенности заказчика и рассчитывает на повторные сделки. Тотчас по заключении сделки необходимо завершить проработку всех необходимых деталей, касающихся времени и условий поставки и прочих моментов в связи со сделкой. Нужно спланировать свой последующий проверочный визит таким образом, чтобы к этому времени покупатель уже получил товар и можно было проконтролировать, правильно ли идет монтаж, обеспечены ли надежный инструктаж и надлежащее обслуживание. Это позволит выявить любые возникшие проблемы и убедить покупателя в интересе к нему со стороны коммивояжера.

Разумеется, для агента немаловажен запас **упорства**.



Допустим, что вы сделали все, вы лично говорили с мистером Н. К., вы в течение двух лет посылаете ему любовные записки, отправляете чуть не миллион ящиков абрикосов, и вы все еще не получили даже намека на заказ. Ну и что? Наберитесь терпения. Всеу свое время, заказ от вас не уйдет. Вы закрепили за собой самую лучшую позицию: вы номер два в списке кандидатов на поставки, а это очень выгодная позиция, потому что никто, даже сам номер один, захватив когда-то этот заказ, не приложил и

¹ Курс для высшего управленческого персонала. — М.: «Экономика», 1971.
² Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: «Прогресс», 1992.

половины ваших усилий, чтобы напоминать потенциальному клиенту о своей неизменной заинтересованности.

Политические деятели прекрасно знают, что быть первым на дистанции — это значит находиться в весьма уязвимом положении. Если тот, кто возглавляет гонку, вдруг споткнется, то номер два тут как тут, и именно он получает голоса избирателей¹.

Обеспечьте себе номер два

Кроме того, **Маккей** рекомендовал обеспечить себе второе место в очереди за заказами каждого потенциального клиента в своем списке. Если ваш список достаточно длинен, то обязательно окажутся такие первые номера, которые удалятся от дел, умрут либо утратят свои позиции по сотне других причин. И если вы стоите вторым, то рано или поздно вы передвинетесь на первое место, и удивительно то, что никто другой не применяет этот способ. Он дает великолепные результаты! Причем не только в предпринимательской деятельности, но и в личной жизни.

Ни одна фирма не обладает вечной монополией на потребителей. Никто не может сказать, что он один диктует правила игры.

Но продолжим беседу об агентских приемах и обсудим организацию встреч через третье лицо. Встреча, организованная общим другом клиента и агента, — это уже почти 2/3 торговой сделки. Фактически это личная рекомендация. Она является доказательством взаимного доверия клиента своему другу и друга торговому агенту.

Котлер утверждал, что перед каждым визитом нужно ставить себе определенные задачи:

- квалифицировать (т. е. оценить) потенциального клиента;
- получить информацию;
- совершить немедленную запродажу.

Главной задачей является принятие решения о **способе наилучшего подхода** к клиенту:

- личный визит;
- звонок по телефону;
- написание письма.

¹ *Маккей Х.* Как уцелеть среди акул, опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки. — М.: «Экономика», 1991.

Следует подумать и о наиболее удобном времени контакта. И, наконец, необходимо продумать общий стратегический подход к организации торговых отношений с клиентом.

«*Заранее сообщите направление своего удара**, — советовал Маккей. Способность заранее сказать, что вы сделаете именно это, ценится высоко. Вы именно тот человек, для которого «сказано — сделано». Это — лучшая репутация в любой сфере деятельности!

Как не попасть в ловушку времени

Лучше всего представить возможные способы сохранения времени в виде таблицы (табл. 5), как поступил **Маккензи**¹. И комментарии здесь будут совершенно излишни.

Существует масса всевозможных групп для преодоления человеческих слабостей, но мы не сумели организовать борьбу с самой опасной, самой дорогостоящей и самой губительной привычкой: с потерей времени. Можно совершать все другие нехорошие поступки и все-таки прилично зарабатывать. Но если вы будете растрчивать свои рабочие дни на бесполезные, поглощающие время занятия, вы просто разоритесь.

Вам нечего продать, кроме своего времени. Эта ваша продукция существует всегда, независимо от всего остального. Благодаря своим личным качествам вы можете сразу же приобрести или потерять клиентов, но если вас не окажется на месте, когда надо обеспечить обслуживание клиентов, то вы их точно потеряете.



Агентское время

Харви Маккей в своей книге «Как уцелеть среди акул» немало писал и по поводу агентского времени.



Для того чтобы продавать, требуется энергия и самодисциплина. Вашему клиенту все рав-

¹ Маккензи Р. А. Как сделать больше за меньшее время. // Как стать предприимчивым и богатым — из американских рецептов. — М.: «Молодая гвардия», 1991.

Таблица 5
Способы сохранения времени

«Расточитель времени»	Возможные причины	Решения
Отсутствие планирования	Неумение увидеть выгоду от планирования	Вы должны понять, что на планирование понадобится время, но в конце концов оно экономит его
	Ориентация на действия	Думайте о результатах, а не об активности самой по себе
Отсутствие порядка выполнения дел в зависимости от их важности	Отсутствие долгосрочных и краткосрочных целей	Напишите долгосрочные и краткосрочные цели. Определите порядок выполнения дел в зависимости от их важности
Перегрузка	Широкие интересы. Путаница в порядке выполнения дел в зависимости от их важности	Говорите «нет». Делайте первоочередные дела в первую очередь
	Неумение устанавливать порядок дел в зависимости от их важности	Развивайте свою собственную «философию времени»
Управление в условиях кризиса	Отсутствие планирования	Применяйте те же приемы, что и при отсутствии кризиса
	Нереалистичная оценка времени	Планируйте больше времени на каждое дело в отдельности. Планируйте время на возможные перерывы в работе
	Ориентация на проблему	Ориентируйтесь на имеющиеся возможности
Спешка	Нетерпеливость в отношении деталей	Не жалейте сил, чтобы сделать все как следует. Это сэкономит время, которое вы потратите на переделку
		Беретесь за все срочное. Различайте срочное и важное
	Пытаетесь сделать слишком много за очень короткий промежуток времени	Отсутствие планирования. Выберите время для планирования. Это вернется сторицей
		Пытайтесь делать меньше. Больше дел поручайте другим

Продолжение табл. 5

«Расточитель времени»	Возможные причины	Решения
Бумажная работа и чтение	Информационный взрыв	Читайте выборочно. Обучайтесь скорочтению
	Увлечение компьютером	Пользуйтесь данными компьютера только в исключительных случаях
	Неумение отсеивать ненужное	Помните принцип Парето. Поручайте чтение подчиненным
Обычные дела и текучка	Отсутствие порядка выполнения дел в зависимости от их важности	Ставьте цели и концентрируйте усилия на их выполнении
Посетители	Удовольствие от общения	Общайтесь в другом месте. Если необходимо, предложите вместе пообедать. Проводите «стоячие» переговоры
	Неумение говорить «нет»	Отсеивайте посетителей. Чаще говорите «нет». Будьте недоступны. Отмените политику «открытых дверей»
Телефон	Отсутствие самодисциплины	Отсеивайте и группируйте звонки. Будьте кратким
	Стремление быть информированным и включенным во все дела	Не включайтесь ни в какие дела, кроме тех, которые имеют решающее значение. Вмешивайтесь только в исключительных случаях
Заседания	Страх взять на себя ответственность	Принимайте решения без заседаний
	Нерешительность	Принимайте решения даже в тех случаях, если какими-то фактами вы еще не располагаете
	Слишком много связей	Не созывайте лишних заседаний
Нерешительность	Неуверенность в точности фактов	Улучшите систему сбора и уточнения фактов
	Если вы хотите иметь все факты, то это парализует возможность их анализа	Принимайте риск как неизбежность. Решайте, не имея всех фактов
	Страх последствий возможной ошибки	Используйте ошибки как возможность извлечь из них уроки
	Отсутствие умения принимать рациональные решения	Соберите факты, поставьте цели, продумайте все возможные решения и нежелательные последствия, примите решение и выполняйте его

но, позвоните ли вы ему Вы, торговец, должны об этом побеспокоиться. Несмотря на все психологические ухищрения, рассчитанные на то, чтобы побудить торговцев звонить своим клиентам, такие как предоставление отдельных кабинетов, проведение соревнований по сбыту, организация совещаний торговых работников, а также обучение мотивации, торговцы все-таки ухитряются найти 1001 способ, чтобы не вкладывать в дело именно тот свой ресурс, который обязательно даст результаты: свое время.

Почему? Хотел бы я знать, почему Если вы сделали десять звонков, но только в одном случае договорились о получении заказа — это значит, что вы установили всего один деловой контакт. Поскольку вы являетесь торговцем, то для вас учет времени означает примерно то же, что для человека, сидящего на диете, подсчет калорий, с той лишь разницей, что вы подсчитываете, сколько вы затратили, а не получили.

Это абсолютно надежный метод—единственный из существующих, который гарантирует успех. Если вы составите продуманную рабочую программу звонков и будете ее выполнять, то достигнете выдающихся результатов. Мой опыт говорит о том, что торговые агенты, контролирующие себя подобным образом, составляют, как правило, для себя более напряженный план, чем тот, который они получают от своих руководителей отделов сбыта. Это происходит потому, что мы знаем себя достаточно хорошо для того, чтобы понимать: наш подлинный потенциал далеко превосходит те средние результаты, которых от нас ожидают.

Фрэнк же Беттджер рекомендовал: «Если вам трудно организовать свою жизнь, если вы хотите повысить свои мыслительные способности и выполнять дела в порядке их важности, запомните, что существует только один способ: больше тратьте времени на обдумывание и выполняйте дела в порядке их важности. Выкройте один день для "самоорганизации" или какой-нибудь отрезок времени каждую неделю».

Кеммонс Уилсон, создатель огромной сети туристических баз, когда его пригласили выступить с речью по случаю начала учебного года перед выпускным классом школы, в которой он учился, сказал: *«Пожалуй, я посоветую вам только одно. Работайте по полдня каждый день. А какие именно полдня, это уж неважно... первые двенадцать часов или вторые двенадцать часов».*

Ритм суперагентов

И чтобы стать действительным суперагентом, надо не только постоянно работать, но и правильно чередовать отдых и «взрывной» труд. О чередовании я уже писал в книге «Коммерческая разведка», а пока послушаем снова Харви Маккея.



Лучше всего справляются с нагрузкой «рекордсмены», т. е. те, кто может работать с максимальной отдачей, со взрывной энергией неделю, две, три, когда это необходимо для выполнения особо важной задачи. А затем, не стыдясь, предаваться ничегонеделанию, когда работа приобретает рутинный характер. «Рекордсмены» умеют проводить различие между деятельностью, направленной на определенную цель, действительно продуктивной работой и монотонным повторением функций. Они большие мастера уклоняться от такого рода занятий, вызывающих у них классическую предпринимательскую хандру... Затем на какое-то время снова происходит вспышка бешеной энергии.

Да, действительно, вы должны уметь напряженно, очень напряженно работать, - но это не означает, что вы должны любое дело начинать сразу на максимальной скорости. Если вы будете знать, когда надо уменьшить обороты, то это в не меньшей степени будет способствовать повышению эффективности вашего труда и увеличению продолжительности вашей жизни, чем умение вовремя развить максимальную энергию.

Меня удивляет, как много людей, занимающихся сбытом, бывают охвачены инертностью и поступают так, как будто они могут сохранить свою работу, не утруждая себя.

Я знаком с процветающими агентами по сбыту, которые пьют, играют в азартные игры, лгут, воруют... но я никогда не встречал такого торгового агента, который бы преуспел, просиживая целый день штаны.

Азарт профессии

Кстати, в агентской профессии есть свой азарт. Хотя он есть, наверное, в любой профессии. А если его нет, то человек к нему все равно тянется. Например, как Федор Михайлович Достоевский. Удивительно? Но это так. Об этом хорошо написано у Ю. Селезнева¹.



Еще в первый приезд в Европу его вдруг нестерпимо поманило испытать судьбу на рулетке в одном из игорных домов. Тогда, неожиданно для себя, он легко выиграл десять тысяч франков... С тех пор мысль о рулетке постоянно томила...

Собственно, всякая азартная игра всегда имела на него какое-то непонятное, притягательное влияние, которому невозможно противиться.

Сначала он стыдился своего увлечения, потом нашел ему оправдание: ему, как писателю просто необходимо испытать на себе и эту страсть, владеющую натурой игрока. Затем вдруг ощутил невозможность и даже совершенное нежелание противиться этой страсти: в ней была своя поэзия риска и поэзия надежды, то всеохватывающее состояние переступания за очерчен-

¹ Селезнев Ю. Достоевский. — М.: 1990, ЖЗЛ.

ную судьбой черту, леденящее душу и вместе с тем доводящее до восторга, о котором Пушкин писал: «Есть упоение в бою и бездны мрачной на краю...» Да, игра - это бой, схватка с невидимым, но могучим и коварным противником — вечно усмевающимся над человеком, слепым роком; это дерзкий вызов случаю, отчаянная попытка своей собственной волей изменить круг предначертанности. И разве же не были в этом смысле игроками и Магомет, и Наполеон (с которыми Федора Михайловича объединяла еще и падучая - страшная болезнь, почитающаяся как «святая», присущая будто бы чуть не всем великим людям прошлого - якобы дающая больному дар ясновидения прошедшего и грядущего)? Разве не поставили они на карту и собственную жизнь, и жизни миллионов людей, круто изменив привычный ход истории? (Помните, как у Киплинга; «Умей поставить в радостной надежде на карту все, что накопил с трудом»...) А Гомер и Шекспир? Да и сам он не переступил ли черту судьбы, предуготовившую ему путь военного чиновника, но он поставил на «Бедных людей» и выиграл. Ведь выиграл же? И ад мертвого дома прошел — теперь он чувствовал неодолимое желание пройти и ад рулетки, этой игры с жизнью. Потому что это действительно ад или, вернее, один из кругов его, образ и символ преисподней. Жизнь, совесть, честь, любовь — все святое бросается в общее, крутящее пекло колеса рулетки, перемешивается с франками, талерами, слитками золота, тысячами, сотнями тысяч, может быть, и с миллионом—и... Мгновения ожидания — адское колесо крутится, крутится, и кажется, в нем сосредоточена сейчас вся Вселенная со всеми своими страстями, надеждами и возможностями, но — остановилось — и тут самый страшный, самый критический миг: кто выиграл, кто проиграл — ты или рок? Что на что обменяно? Нет, тут не просто корысть, тут в несколько минут переживаешь ощущение вечности...

Мотив «обязательного агентского бега» повторяется у многих авторов. Вот Беттджер, например, утверждает, что коммерция — самое простое дело в мире, если работать как следует, но это труднейшее дело, если делать его спустя рукава. *«Вы не получите комиссионных, не заключив сделки. Вы не можете заключить сделки, не выписав счета. Вы не выпишите счета, не поговорив с клиентом. Вы не сможете поговорить с клиентом, не нанеся ему визита!»*

Рецепты экономии времени

Вот откровения на тему «Как я экономлю время» от Лакейна¹.

1. Я стараюсь получить удовлетворение от каждой минуты моей жизни, имеющейся в моем распоряжении.

Лакейна. Как стать хозяином своей судьбы. — М.: Вече-Персей-Арт, 1995.

2. Я стараюсь получить удовлетворение от всего, что я делаю.
3. Я — неисправимый оптимист.
4. Я стараюсь идти от победы к победе.
5. Я не трачу время на переживания по поводу своих неудач.
6. Я не трачу время, испытывая чувство вины в связи с тем, что я не сделал.
7. Я постоянно напоминаю себе: «Всегда можно найти достаточно времени для того, чтобы сделать важные вещи». Если это — важные вещи, я всегда найду время для того, чтобы их сделать.
8. Я каждый день стараюсь найти новый способ для того, чтобы воспользоваться им для выигрыша во времени.
9. Я встаю в 5 утра в будние дни (и рано ложусь спать).
10. Я съедаю облепченный обед, чтобы не чувствовать сонливость во второй половине дня.
11. Я не читаю газет или журналов (за редким исключением). Я лишь проглядываю газетные заголовки, когда прохожу мимо продавцов газет, для того чтобы знать о происходящем в мире.
12. Я бегло просматриваю книги в поисках интересных мыслей.
13. У меня нет телевизора.
14. Моя работа расположена близко от дома, и я хожу на работу пешком. Лишь когда я ленюсь или спешу, я еду туда на машине.
15. Я анализирую свои привычки для того, чтобы избавиться от устаревших или для их улучшения.
16. Я раз и навсегда покончил с «ожиданиями». Если мне приходится ждать, то я рассматриваю такую ситуацию, как «подаренное время», для того чтобы расслабиться, попланировать или сделать что-нибудь такое, что я бы иначе не сделал.
17. Я ставлю свои часы на три минуты вперед для того, чтобы начать день раньше.
18. В моем кармане я ношу пустые карточки размером с визитные или библиотечные формуляры, чтобы записывать на них наблюдения или мысли, возникающие в голове.
19. Раз в месяц я пересматриваю свои жизненные цели.
20. Каждый день я просматриваю список моих жизненных целей и определяю, с помощью каких действий я смогу добиться их осуществления.

21. Я напоминаю себе о своих жизненных целях с помощью надписей, которые я сделал на отдельных листках бумаги, помещенных на стенах моего кабинета и на письменном столе.
22. Даже когда я выполняю ничтожные задания, я не забываю про свои долгосрочные цели.
23. Первое, что я делаю утром, — это планирую свою деятельность на целый день и распределяю дела по степени их значимости.
24. Я составляю список конкретных дел, которые следует сделать в течение дня, и распределяю их в порядке значимости, а затем стараюсь сделать самые важные дела как можно раньше.
25. Я заранее составляю расписание своей деятельности на три месяца вперед таким образом, чтобы обеспечить равномерное распределение нагрузки и разнообразие в занятиях на каждый месяц, а также зарезервировать «дополнительное время*» для осуществления «горящих» проектов.
26. Я предоставляю себе возможность отдохнуть и даю себе особые награды, когда я завершаю важные дела.
27. Я делаю первые по значению дела в первую очередь.
28. Я стараюсь добиться успеха не столько напряженным, сколько умелым трудом.
29. Я стараюсь выполнять только дела «А» и никогда не делать дела «Б» и «В» в первую очередь.
30. Я верю в свою способность верно распределять дела по степени их значимости и стараюсь придерживаться этого порядка, чего бы мне это ни стоило.
31. Я задаю себе вопрос: «Произойдет ли что-нибудь ужасное, если я не выполню этого дела?». Если ответ отрицательный, то я его не делаю.
32. Если мне кажется, что я начинаю медлить, я задаю себе вопрос: «Чего я стараюсь избежать?» и, получив ответ, стараюсь встретить эту проблему лицом к лицу.
33. Я всегда использую правило 20/80: «Если все предметы разместить в порядке их ценности, то 80% ценности приходится на предметы, составляющие 20% от их общего числа, в то время как 20% ценности приходится на предметы, составляющие 80% от их общей численности». Исходя из правила 20/80, в списке из 10 дел — 2 дела обеспечат вам 80% успеха. Найдите эти 2 дела, осуществите их, а 8 оставьте несделанными.

34. Я начинаю работу с наиболее плодотворной части проекта и часто после этого мне не нужно делать остальное.
35. Я стараюсь отбросить непроизводительную деятельность как можно быстрее.
36. Я предоставляю себе достаточно времени для того, чтобы сосредоточиться на выполнении дел высокой значимости.
37. Я развил у себя способность сосредотачивать свое внимание и свои усилия на одном предмете на протяжении значительных отрезков времени (иногда с помощью кофе).
38. Я сосредотачиваюсь последовательно в каждый данный момент времени только на одном предмете.
39. Я соединяю свои усилия на предметах, которые принесут мне наиболее значительные долгосрочные блага.
40. Я стараюсь проявить особую энергию и упорство, когда я чувствую, что могу победить.
41. Я приучил себя выполнять свой список «Что надо сделать», не пропуская трудных дел.
42. Я стараюсь осуществлять значительную часть своего мыслительного процесса на бумаге.
43. Я стараюсь сделать творческую работу в одиночестве по утрам и использую вторую половину дня для встреч и совещаний.
44. Я ставлю точные сроки для завершения дел для себя и других.
45. Я стараюсь активно вслушиваться в ход каждой дискуссии.
46. Я стараюсь не растрчивать попусту время других людей.
47. Я стараюсь поручить исполнение дел другим людям, если эти дела находятся в сфере их компетенции и они лучше могут с ними справиться.
48. Я обращаюсь за помощью к специалистам, чтобы они мне помогли в решении проблем, требующих особых знаний и специальной квалификации.
49. Я нанял человека, который разбирает мою почту и ведет контроль за моими телефонными звонками, а также следит за различными текущими делами.
50. Я стараюсь как можно меньше плодить бумаг и выбрасываю как можно больше ненужных бумаг.
51. Я стараюсь брать одну и ту же бумагу только один раз.
52. Я стараюсь сразу же написать ответы на большинство писем.

53. Я стараюсь, чтобы верхняя часть моего стола была освобождена для работы, и помещаю большинство важных бумаг в центр стола.
54. Все мои вещи имеют определенные места (поэтому я трачу минимум времени на их поиск).
55. Я выделяю три часа в месяц специально для того, чтобы разоб- рать различные пустяковые дела.
56. По выходным дням я стараюсь не думать о работе.
57. Я довольно часто расслабляюсь и «ничего не делаю».
58. Я допускаю, что некоторая часть моего времени неизбежно будет затрачена на дела, находящиеся вне моего контроля, но я не пере- живаю из-за этого.
59. Во время работы я стараюсь свести болтовню к минимуму.
60. Я постоянно придумываю шаги, которые можно предпринять сейчас для того, чтобы добиться реализации моих целей.
61. Я постоянно задаю себе вопрос: «Как сейчас можно потратить время с наибольшей пользой?»

Двенадцать способов защиты от помех

Уже не раз упоминавшиеся Дип и Сесмен упорядочили возможности защиты от внешних помех, которые сильно могут повлиять на тру- доспособность агента¹.

1. Когда вам необходимо побыть в тишине, повесьте табличку на двери своего кабинета. Но сначала убедитесь, что за дверью зна- ют, когда вы освободитесь.
2. Ограничьте время бесед. Посмотрите демонстративно на часы, когда приближается критический срок. Закончите беседу, когда этот срок наступит.
3. Встречайтесь с нежелательными посетителями за пределами сво- его офиса. Там же с ними и побеседуйте.
4. Садитесь спиной к окну, в которое светит солнце. Посетители недолго задержатся в вашем кабинете.
5. Положите на стулья в своем кабинете деловые бумаги. Это заста- вит вас выглядеть занятым, а ваших посетителей стоять, а не ком- фортно расположиться на удобном стуле.

¹ Дип С, Сесмен Л. Верный путь к успеху (1600 советов менеджерам). — М: Вече-Перссей-Аст, 1995.

162 Переговоры особого назначения

6. Уберите ненужные стулья из своего кабинета.
7. Чтобы сделать беседу покороче, встаньте и медленно проводите человека к двери.
8. Не начинайте ненужную беседу.
9. Переставьте свой стол так, чтобы естественная линия вашего взгляда не выходила за пределы вашего кабинета. Вы не будете отвлекаться на проходящих мимо, которые могут соблазниться возможностью поболтать.
10. Если у вас нет ни минуты свободной, а кто-то просит переговорить с вами, научитесь говорить «нет». Иногда можно сказать: «Да... зайдите в 15.30. Вам, возможно, понадобятся пять минут, я буду ими располагать к этому времени».
11. Отведите на решение задач определенное время суток. Например, используйте раннее утреннее время на задачи, которые не должны быть прерваны телефонными звонками, которые, как вы знаете, начнутся в 9 часов утра.
12. Если ничего не получается, найдите тихое место для работы. Делайте свою работу в тишине читального зала библиотеки вашей компании или в свободном кабинете на другом этаже. Сообщите, где вы находитесь, только тем, кому это необходимо знать.

Телефонный лень

Не секрет, что львиную долю времени агента занимают телефонные переговоры. Расход времени на эти беседы можно здорово уменьшить в том случае, если воспользоваться советами тех же Дипа и Сесмена.

1. Определите тему до звонка. Начните беседу с описания своего плана; придерживайтесь его пунктов.
2. Если предстоит беседа, наполненная деталями, отправьте заранее копию своих предложений. До телефонного звонка изучите соответствующие доклады и письма. Используйте факс.
3. Сообщите любителям поболтать, какое время вы отводите на эту беседу. Напомните им, что время приближается к концу.
4. Избавляйтесь от социальных проблем как можно скорее. Переходите сразу к делу.
5. Встаньте во время разговора. Вы удивитесь тому, как это хорошо работает.
6. Победите в себе искушение поделиться сплетнями.

7. Повесьте трубку, если необходимо. Закончите беседу, сказав громко, жестко и вежливо: «Спасибо за звонок».
8. Поручите кому-нибудь ответить или перезвонить. Опасность заключается в том, что человек, надеявшийся услышать ваш голос, может или разочароваться, или оскорбиться.

Как заставить самого себя

Для того чтобы даже под предлогом экономии времени не откладывать неприятную работу, воспользуйтесь следующими советами:

1. Сообщите о крайних сроках публично.
2. Чередуйте неприятную работу с приятной.
3. Похвалите себя за выполнение того, что вы не хотели делать. Например, когда окончательно завершите трудный проект, возьмите выходной.
4. Сконцентрируйтесь на своем интересе в завершении задачи. Что вы получите, если выполните ее?
5. Не беспокойтесь о завершении работы. Сначала начните ее.
6. Делайте самую трудную работу, когда вы полны энергии. Не занимайтесь пустяками во время продуктивного периода дня.
7. Отведите определенное время для задач, которые вам не нравятся.
8. Не чувствуйте вину за то, что не сделали. Перестаньте беспокоиться, начните делать. И начните прямо сейчас.

И последнее: доверьте видеомэгнитофону «посмотреть» те фильмы и телепередачи, которые вы не хотели бы пропустить. *Во-первых*, всегда найдется «окно», когда просмотр может быть более уместен; *во-вторых*, вы сможете «пролистать» запись ускоренно; а *в-третьих*, скорее всего ваше желание смотреть запись ослабнет, затем пропадет и ли да поверх вашего «любимого фильма» можно будет записать другое, который вы боитесь пропустить не меньше, чем предыдущий.

Для того чтобы быть независимым от телепрограммы, мне хватает трех кассет. Я их не подписываю — и в этом еще один секрет: как пра-Ш и I, торопясь записать что-то новое, я хватаю кассету с чем-то самым Интересным, и тогда пропадает желание просматривать все остальное.

()бычно легче всего уговорить самого себя посмотреть выпуск НО-К • < и и Ныставьте таймер магнитофона на несколько выпусков и во.....не включайте телевизор. Если на следующий день вы от кого-ИИудь услышите о какой-то сногшибательной новости, вы сможете

«вернуться» во вчерашний день. Если нет — запишите свежие новости поверх вчерашних и не станете отвлекаться на знакомство с малозначимыми событиями. В последние годы новости стоит смотреть лишь во время московских революций, путчей, переворотов и карательных экспедиций. Но и эти события уже стали привычными, и можно ожидать, что скоро станет возможным их анонсирование...

Кто-то сказал: «Экран телевизора — это двери в безумие». Я согласен. Помните исповедь «Жертвы телевидения»?

...Ну а потом, на Канатчиковой даче,
Где, к сожалению, навязчивый сервис,
Я и в бреду все смотрел передачи,
Все вступался за Анджелу Дэвис...¹

Умение видеть чужие ошибки

Наверное, переговорщик все-таки может приобрести какой-либо полезный навык раньше, чем начнет замечать ошибки коллег, связанные с отсутствием этого навыка. Но я в это не верю. Почему? Сейчас объясню.

Она из главных задач тренера в спорте — быть для спортсмена зеркалом. И нечего смеяться над малорослыми тренерами баскетболистов, ибо не столь важен рост зеркала. Лишь бы отражало.

Если мы не имеем постоянного тренера, мы должны учиться быть собственным зеркалом.

Но наблюдать за собой — не легко. Отслеживать свои ошибки — трудно. Это не легко и трудно потому, что во время выполнения важной задачи все наши ресурсы работают на выполнение задачи, а не на ее контроль.

Наблюдение, контроль — тоже трудно. Тут нужны умение видеть, оценивать. Этому тоже нужно учиться.

А значит, прежде чем мы научимся наблюдать и контролировать себя, этот навык стоит выработать в тех условиях, когда ничто более нас не отвлекает. То есть — наблюдать и контролировать не себя, а кого-то другого.

Все это касается не только спорта, но и тренинга переговорщиков, продавцов. К сожалению, большинство тренингов учит **выполнять**, но оставляет тренируемых **без умения видеть собственные ошибки. На**

таких тренингах ставку делают на воспитание бизнес-роботов, которые утратят все полученные навыки при малейшем перерыве в практике.

Около трех лет назад я начал проводить тренинги-«наблюдалки». И вскоре сделал удивительное открытие: в большинстве случаев взрослого человека не надо «натаскивать» на выполнение. Человека достаточно научить видеть чужие ошибки — дальше он всему доучится сам.

Наверное, в каждом из нас дремлют алгоритмы, программы самообучения — те, с помощью которых мы в этой жизни научились держать ложку и карандаш, стрелять и вальсировать, говорить и делать умные вещи и глупости. Это здоровые программы обезьянничания, которые позволяют нам адаптировать иод себя необходимые умения, деяния, поступки, движения. Именно так может родиться собственное умение, а не поведение зомби.

Даже тогда, когда в нашем мире еще не существовало тренингов, продавцы и переговорщики как-то учились. Как? Они наблюдали за тем, как работают ветераны. Так может, сегодня этой школы больше нет?

Недавно провел специальный опрос. Меня интересовало, насколько часто люди, ведущие продажи, имеют возможность наблюдать за работой старших коллег. В магазинах все еще не так плохо — там все на виду. Но вот в мире агентского ремесла, в работе коммивояжеров, дистрибьютеров, переговорщиков, коммерческих представителей — просто беда. Единственное исключение — работа ребят из компаний типа «канадской оптовой», где так называемые «пилотные дни» (работа в паре инструктором) — дело обычное.

Но даже там, где работа ветеранов на виду, чаще есть настрой на банальное копирование, а не на творческое наблюдение и не на анализ с целью заимствования трюков, приемов и навыков. Как ни странно, Часто этому мешает сочувствие к действиям объекта наблюдений.

Во всем этом — важные методические штрихи к идеологии обучения, которые мы сейчас коротко просуммируем.

Отвоевать в своих продажных буднях время на наблюдение чужой Переговорной работы — это для успешной карьеры жизненно необходимо

И наблюдении за чужой работой попытаться быть максимально отщк'нимым, подавляя в себе все сочувствие к тому соратнику, чью (ни ч мы наблюдаем.

Открытия, сделанные при наблюдении за чужой переговорной работой, есть смысл записывать.

На основании записей составлять для себя реестр наиболее распространенных ошибок, который может стать и инструментом более эффективных наблюдений, и шпаргалкой для самого себя. В собственной тренинговой практике я использую именно такой инструмент — http://dere.com.ua/library/mapa/anketa_rus.shtml.

При цейтноте и ограниченных возможностях для наблюдения в рабочее время есть смысл искать возможность наблюдения переговорщиков за пределами бизнеса — дома, в общении с друзьями, в телевизоре, в кинематографе.

Самое главное: только научившись четко видеть чужие переговорные ошибки, мы научимся избегать их в собственной практике!

Маркетинг — это ваш агентский башмак

Макгали утверждал, что маркетинг похож на то, чем занимаются генералы: думают о «широкой панораме» и разрабатывают всеобъемлющие стратегии. Искусство же продаж похоже на сапог солдата — оно проникает в гущу событий и превращает стратегии в реальность. А Котлер высказывался более пространно.



Концепция интенсификации коммерческих усилий утверждает, что потребители не будут покупать товары организации в достаточных количествах, если она не предпримет значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования.

Особенно агрессивно используют концепцию интенсификации коммерческих усилий применительно к товарам пассивного спроса, т. е. товарам, о приобретении которых покупатель обычно не думает, например, страховкам, энциклопедическим словарям, могильным участкам. В этих отраслях деятельности разработаны и доведены до совершенства различные приемы выявления потенциальных покупателей и «жесткой продажи» им товара. Практикуют «жесткую продажу» также в отношении автомобилей, а в сфере некоммерческой деятельности — в предвыборных кампаниях.

Концепция маркетинга утверждает, что залогом достижения целей организации являются определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами.

Суть концепции маркетинга определяют с помощью цветистых выражений типа «Отыщите потребности и удовлетворите их», «Производите то, что можете



продать, вместо того чтобы пытаться продать то, что можете произвести», «Любите клиента, а не товар», «Пусть будет по-вашему» (закусочные «Бергер кинг»), «Вы — наш босс» (авиакомпания «Юнайтед эйрлайнс»).

Концепции интенсификации коммерческих усилий и маркетинга часто путают друг с другом. Т. Левитт разграничивает их следующим образом:



Коммерческие усилия по сбыту — это сосредоточенность на нуждах продавца, а маркетинг — это сосредоточенность на нуждах покупателя. Коммерческие усилия по сбыту — это забота о нуждах продавца по превращению его товара в наличные деньги, а маркетинг — забота об удовлетворении нужд клиента посредством товара и целого ряда факторов, связанных с созданием, поставкой и, наконец, потреблением этого товара.

Свойства агентских услуг

Агентский «товар» — это услуга. Котлер определял услугу, как *«любое мероприятие или выгоды, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосвязаемы и не приводят к завладению чем-либо»*. Производство услуг может быть, а может и не быть связано с товаром в его материальном виде.

Он же утверждал, что услугам присущи четыре характеристики, которые необходимо учитывать при разработке маркетинговых программ.

Неосвязаемость. Услуги невозможно увидеть, попробовать на вкус, услышать или понюхать до момента приобретения. Пациент, пришедший на прием к психиатру, не может заранее знать результата своего посещения. Покупатель вынужден просто верить продавцу на слово. Для укрепления доверия к себе со стороны клиентов поставщик услуг может принять ряд конкретных мер.

- *Во-первых*, он может повысить освязаемость своего товара. Специалист по пластическим операциям может нарисовать, как будет выглядеть лицо пациента после операции.
- *Во-вторых*, он может не просто описать свою услугу, а заострить внимание на связанных с нею выгодах.
- *В-третьих*, для повышения степени доверия поставщик может придумать для своей услуги марочное название.
- *В-четвертых*, для создания атмосферы доверия поставщик может привлечь к пропаганде своей услуги какую-либо знаменитость.

Неотделимость от источника. Услуга неотделима от источника, а это значит, что число возможных покупателей ограничивается рабочим временем поставщика услуги. Существует несколько стратегических подходов к преодолению этого ограничения.

- *Во-первых*, работа с более многочисленными группами.
- *Во-вторых*, поставщик может научиться работать быстрее.
- *В-третьих*, организатор обслуживания может подготовить большее число поставщиков услуг.

Непостоянство качества. Покупатели услуг нередко знают о разбросе качества и при выборе поставщика услуг советуются с другими покупателями. Для обеспечения контроля качества услуг есть два пути:

- 1) привлечение и обучение по-настоящему хороших специалистов;
- 2) слежение за степенью удовлетворенности клиентуры с помощью системы жалоб и предложений, контрольных покупок.

Несохраняемость. В условиях постоянства спроса несохраняемость услуги не является проблемой. А вот если спрос колеблется, перед фирмами услуг встают серьезные проблемы.

Пути совершенствования. Сэссе изложил несколько стратегических подходов к достижению наилучшей взаимоувязки спроса и предложения на предприятиях сферы услуг.

Со стороны спроса.

1. Смещение части спроса с пикового времени на периоды затишья путем установления дифференцированных цен.
2. Культивирование спроса в периоды его спада.
- * 3. В пик-периоды можно предлагать дополнительные услуги в качестве альтернативы для ожидающих своей очереди клиентов.
4. Введение систем предварительных заказов.

Со стороны предложения.

L}. Привлечение в пиковое время временных служащих.

- 2. Особый распорядок работ в период пиковой загрузки — выполнение только самых необходимых обязанностей.

Г'З. Самообслуживание.

В. Предоставление услуг совместными силами нескольких родственных фирм.

I I 'асширение производства.

Фирмы услуг, как правило, отстают от фирм-производителей в Ктичоск'ом использовании маркетинга. Многие фирмы услуг неве-

лики по размерам, и маркетинг кажется им занятием дорогим или несообразным с их деятельностью. Есть и такие организации обслуживания (юридические и бухгалтерские фирмы), которые считают использование маркетинга делом профессионально неэтичным. Некоторые же предприятия услуг пользовались в прошлом столь большой популярностью (колледжи, больницы), что до недавнего времени не испытывали в маркетинге нужды.

Авиакомпании одними из первых начали изучать своих клиентов и конкурентов и принимать позитивные меры. Еще одной сферой деятельности, где маркетинг получил распространение в течение сравнительно короткого отрезка времени, стали банки. Биржевые маклеры, страховые компании и отели пользуются маркетингом по-разному. Есть среди них и лидеры, однако большинство фирм отстает с внедрением маркетинга.

Партизанский маркетинг

Котлер утверждал: *«По мере обострения конкуренции к маркетингу прибегает все большее число организаций обслуживания»*. Не обойтись без этого и агенту-одиночке.

А в уже упоминавшемся «Агрессивном маркетинге», оправдывая его название, изрядное количество строк посвящено так называемому «партизанскому маркетингу».



Если вас потрясающе финансируют и у вас кучи денег на маркетинг независимо от того, что вы продаете, вы можете выбрать стандартный подход и осуществлять маркетинг с использованием больших сумм денег и обычную тактику. Но если у вас не очень хорошее финансирование и мало денег для маркетинга, вы можете выбрать абсолютно другой подход и осуществлять маркетинг при помощи отличных идей и партизанской тактики.

Партизанская тактика не отрицает ни в чем обычную. Но вместо того чтобы полагаться на власть денег, вы можете положиться на силу ума.

Партизанский подход — разумный подход для всех, кто работает на рынок, независимо от их масштаба. Но этот тип маркетинга фактически неизвестен у больших корпораций. И слава Богу. В конце концов, у больших корпораций свои преимущества в получении солидных денег. У вас этих преимуществ нет. Поэтому вам надо полагаться на что-нибудь такое же действенное, но более дешевое. То есть вам предстоит полагаться на партизанскую войну в маркетинге...

Последовательность равна хорошей осведомленности. Хорошая осведомленность равна уверенности. А уверенность равна продаже. Если

уровень качества ваших товаров или услуг достаточно высок, уверенность в себе и ваши предложения привлекут покупателей лучше, чем любой другой атрибут. Лучше качества. Лучше отбора. Лучше цены. Лучше услуг. Уверенность будет вашим союзником.

Маркетинговые заповеди

Десять заповедей, которые вы никогда не должны забывать.

1. **Рынок постоянно меняется.** Новые семьи, новые перспективы, новые стили жизни меняют рынок. Около трети населения Америки раз в год меняют место жительства, около пяти миллионов американцев регистрируют свой брак. Если вы прекращаете рекламу, вы упускаете разворачивающиеся возможности и перестаете быть частью этого процесса. Вы уже больше не играете.
2. **Люди забывчивы.** Помните, что их бомбардируют тоннами сведений ежедневно. Эксперименты показывают, что необходимо постоянное рекламирование раз в неделю в течение тринадцати недель. После этого 63% опрошенных запомнили рекламу. Еще через две недели только 21% смог ее воспроизвести, т. е. 79% забыли о ней.
3. **Конкуренция не прекращается.** Люди будут и дальше тратить деньги на покупки, и если вы не поставите их в известность о том, что вы что-то продаете, они потратят деньги в другом месте.
4. **Маркетинг усиливает ваше лицо.** Когда вы бросаете заниматься маркетингом, вы обделяете свою репутацию, надежность, веру людей в вас. Когда экономические условия ухудшаются, маленькие компании все равно продолжают рекламировать свою продукцию. Увы, связи слишком ценны, чтобы их рвать так капризно.
5. **Маркетинг жизненно необходим для выживания и роста.** За очень редкими исключениями, люди не будут знать, что вы существуете, если вы сами об этом не скажете. А когда вы прекращаете маркетинг, вы вступаете на дорогу, ведущую к несуществованию. Как вы не можете начать дело без маркетинга, так вы не можете и продолжать его.
6. **Маркетинг дает вам возможность связи с клиентами.** Многие предприятия выживают, используя уже наработанные связи и направления бизнеса. Старые клиенты — ключ и к тому, и к другому. Когда старые клиенты не имеют информации о вас или от вас, они скорее всего забудут вас.

7. **Маркетинг поддерживает моральное состояние.** Ваше собственное моральное состояние улучшается, когда вы видите, как маркетинг работает, особенно когда вы понимаете, что это действительно так. Боевой дух ваших служащих также поднимается. Прекращение маркетинга кажется сигналом о провале тем, кто активно следит за вашей рекламой. Может быть, их не так много, но они всегда есть.
8. **Маркетинг дает вам преимущества перед конкурентами,** которые его прекратили. Экономика, в которой есть проблемы, может оказаться прекрасным преимуществом для предпринимателя, который мыслит с точки зрения рынка. Она заставляет некоторых соперников прекратить маркетинг, давая вам шанс выйти вперед и привлечь их клиентов. Во всех тяжелых экономических ситуациях есть победители и побежденные.
9. **Он дает вашему бизнесу возможность продолжать действовать.** У вас еще есть неиспользованные возможности: телефонные счета, реклама в телефонных справочниках, затраты на ренту и/или оборудование, может быть, платежные ведомости, ваше время. Маркетинг создает такие возможности.
10. **Вы вложили деньги, которые теперь можете потерять.** Если вы бросаете маркетинг, все деньги, потраченные вами на рекламу, в том числе телевизионную, время и место рекламы оказываются потерянными, так как информированность клиентов медленно, но убывает. Конечно, вы можете снова купить ее. Но для этого вам придется начать с самого начала. Если вы не планируете совсем оставить бизнес, то прекратить маркетинг — в очень редких случаях неплохая мысль.

Семь шагов к действующей рекламе

В этом же «Агрессивном маркетинге», редкой книге, вышедшей без всяких реквизитов, были перечислены эти шаги.

1. **Найдите присущий вашему предложению эффект.** В конце концов, вы планируете делать деньги, продавая продукцию или услуги, а может быть, и то и другое. Причины, по которым люди захотят покупать у вас, должны дать вам ключ к пониманию эффекта, присущего вашему товару или услуге. Что-то в вашем предложении должно быть обязательно интересным, иначе вы бы просто не предлагали продажу. Что касается натурального гото-

вого завтрака, это высокое процентное содержание витаминов и питательных веществ.

2. **Переведите этот присущий эффект в значительное преимущество.** Всегда помните, что люди покупают преимущества, а не качества. Женщины не покупают шампунь; они покупают красивые, или чистые, или послушные волосы. Мужчины не покупают лыжи; они покупают скорость, управление, долговечность, удовольствие. Матери малышей не покупают питание; они покупают питательность. Поэтому найдите главное преимущество вашего предложения и оформите его письменно. Оно должно происходить непосредственно из присущей вашему предложению эффективной черты. И даже если вы найдете четыре или пять преимуществ, придерживайтесь одного или двух — ну, в крайнем случае, трех.
3. **Изложите ваши преимущества как можно более правдоподобно.** Существует громадная разница между честностью и правдоподобностью. Вы можете быть на все 100% честны (как и должно быть), а люди вам все-таки не поверят. Вы должны выйти за пределы честности, за пределы, возведенные рекламой с ее тенденцией к преувеличению, формулируйте ваши преимущества таким образом, чтобы их воспринимали без сомнений. Компания, производящая натуральные готовые завтраки, могла бы сказать: «Тарелка натурального готового завтрака даст вашему ребенку столько витаминов, сколько может дать поливитаминная таблетка». Это заявление начинается с присущей предложению привлекательности, затем превращается в преимущество, сформулированное очень правдоподобно.
4. **Завоевывайте внимание людей.** Люди не обращают на рекламу внимания. Они смотрят только на то, что им интересно. И иногда они находят интересные вещи в рекламе. Поэтому вы должны только заинтересовать их. Преследуя эту цель, будьте уверены, что вы заинтересовываете их вашей продукцией или услугами, а не просто рекламой. Я уверен, что вы знакомы с рекламой, которую вы помните, а сам товар — нет. Многие рекламные агенты виновны в создании рекламы, которая более интересна, чем то, что они рекламируют. Но вы можете оградить себя от попадания в ловушку, запомнив следующее: «Забудьте рекламу; интересен ли товар или услуга?». Компания, производящая натуральные готовые завтраки, могла бы завершить свое дело, показав следу-

ющую картинку: две руки открывают оболочку с поливитаминами, из которой высыпаются аппетитного вида хлопья и падают в тарелку с завтраком.

5. **Побуждайте публику сделать что-нибудь.** Посоветуйте им сходить в магазин, как могла бы сделать компания по производству готовых завтраков. Скажите, чтобы позвонили, заполнили купон, письменно обратились за нужной им информацией, прямо обратились к вам за продукцией, пришли, чтобы посмотреть бесплатную демонстрацию. Не останавливайтесь. Чтобы заниматься маркетингом по-партизански, вы должны говорить людям точно, чего вы от них хотите.
6. **Сделайте так, чтобы вы сообщали информацию ясно.** Вы, может быть, и знаете, о чем говорите, но знают ли об этом ваши читатели или слушатели? Люди на самом деле не думают о вашем бизнесе, хорошо если они уделяют хотя бы половину своего внимания вашей рекламе — даже тогда, когда они замечают ее. Сделайте все, чтобы быть уверенным, что вы достигли успеха со своим сообщением. Например, компания по производству готовых завтраков могла показать свою рекламу десяти человекам и спросить их, какова основная мысль. Если один человек понял неправильно, значит, 10% из всех поймут неправильно. А если рекламу увидят 500 тысяч человек, то 50 тысяч упустят главное. Это невозможно так оставить. 100% должны понять, что главное в рекламе. Компания может добиться этого, формулируя заголовок или подзаголовок: «Давая вашему ребенку натуральный готовый завтрак, выдаете ему витамины, только более вкусные». Нулевая двусмысленность — ваша цель.
7. **Оценивайте вашу законченную рекламу,** рекламный ролик, письмо или брошюру с точки зрения творческой стратегии. Эта стратегия — ваша основа. Если реклама не выполняет целей стратегии, она плоха, как бы она вам ни нравилась. Выбросьте ее и начните снова. Все время вы должны придерживаться вашей творческой стратегии, чтобы она направляла вас, намекала вам, каким должно быть содержание рекламы. Если этого не происходит, вы можете, в конце концов, прийти к тому, что будете работать в творческом вакууме. А это совсем не значит творить.

И в то же время двусмысленность не в информации рекламного обращения, а в сюжете ролика, объявления, джингла — всегда выигрышна. Одним из лучших, наиболее запоминающихся макетов газетного

объявления пейджинговой компании «РадиоКом» была композиция под условным названием «Шеф! Звонила жена!». На фоне богатой спальни, но — в отрыве от этого фона, стоит дама в стиле «вамп». В одном плане с ней — пейджер, на экране которого это самое «Шеф! Звонила жена!». И девиз — «Эта связь всегда безупречна!». Какая? Пейджинговая? Или «вамп»?..

Это как анекдот елизаветинских времен о самом двусмысленном комплименте: «Ваше Высочество! Множество поклонников у Ваших ног... Какое счастье быть между ними!..».

ДЛЯ выбора рекламного агентства

Если уж заниматься маркетингом всерьез, то лучше поручить это профессионалам-рекламистам. Тимофеев в книге «Деньги под ногами»¹ предлагает следующий перечень «ВОПРОСОВ К РЕКЛАМНОМУ АГЕНТСТВУ»:

1. Когда было основано агентство? Является ли оно подразделением какой-то группы?
2. Сколько в нем директоров?
3. Сколько в агентстве служащих?
4. Кто нынешние заказчики агентства?
5. Есть ли у этих заказчиков товары или услуги, прямо или косвенно конкурирующие с вашим товаром или услугой?
6. С какими марочными товарами или фирмами на вашем рынке имело дело руководство агентства?
7. Можно ли познакомиться с образцами (макетами) агентства?
8. Согласно ли агентство подготовить (без всяких обязательств с вашей стороны) отчет с рекомендациями общего порядка? Потребуется ли агентству оплатить эту работу?
9. Какие услуги предлагает агентство? Какие из этих услуг оказывают агентству штатные сотрудники агентства?
10. Может ли предоставить агентство адреса, скажем, трех клиентов, у которых можно было бы получить отзывы о нем?
 - Можно ли посетить агентство, чтобы познакомиться с его сотрудниками и с текущей работой?

¹ фкМО<рее М. И. Деньги под ногами. — М.: «ИНФРА-М», 1996.

Советы для достижения успеха при публикации газетной рекламы¹.

1. Ваше предложение должно содержаться уже в заголовке.
2. Делайте акцент на слове «бесплатно» и повторяйте его, когда возможно.
3. Еще раз сформулируйте ваше предложение в подзаголовке.
4. Поместите картинку, изображающую вашу продукцию или услуги в действии.
5. Если это приемлемо, включите в рекламу отзывы потребителей или экспертов.
6. Покажите, в чем ваше отличие от тех, кто публикует рекламу в газете. Имеются в виду все остальные, не только ваши непосредственные конкуренты.
7. Включите фразу о безотлагательности вашего предложения. Это может быть предложение, ограниченное временем. Или ограниченное количеством. Заключайте такие сделки сейчас.
8. Сделайте рамку вокруг рекламы, если она маленькая. И пусть эта рамка будет оригинальной.
9. Реклама обязательно должна содержать слово или фразу крупным шрифтом. Даже маленькая реклама может действовать как большая.
10. Обязательно включайте в текст рекламного объявления ваш адрес, номер телефона. Сделайте так, чтобы читателям было всегда легко найти вас или поговорить с вами.
11. Создайте единый и легко узнаваемый внешний вид рекламы вашей продукции или услуг.
12. Пробуйте менять размеры рекламы, форму, дни публикации, разделы газеты, в которых вы помещаете рекламу.
13. Подумайте о бесплатных вкладышах в газету. Они невероятно популярны и могут быть дешевле, чем вам кажется.
14. Добавьте цвет в рекламу. Хорошо, если он будет гармонировать с другими элементами рекламного объявления.

¹ Агрессивный маркетинг, или Партизанская война в малом бизнесе. / Сост. Седленек В. А., Колков М. Ю., Шершова М. Ю. по материалам америк. авторов: *Бейти В.* Предпринимательство: игра, чтобы победить; *Дайбл Г.* Улучшайте свою собственную организацию; *Джонсон К.* Стратегия продажи в сфере услуг; *Филлипс У.* Честный бизнес; *Левинсон Д.* Партизанские войны в маркетинге и др.

15. Попробуйте несколько видов рекламы в различных изданиях, пока не подберете оптимальную композицию, содержание, размер. Затем публикуйте рекламу смело.
16. Будьте осторожны с новыми газетами. Подождите, пока они зарекомендуют себя.
17. Сделайте все возможное, чтобы ваша реклама была помещена в основной части газеты в правой части выше сгиба. Для этого недостаточно просто попросить. Вам, возможно, придется ходить и просить лично. Не сдавайтесь, настаивайте на своем.
18. Не бойтесь использовать слишком «длинную» рекламу. Очень часто подробная информация может заинтересовать потенциальных покупателей.
19. Публикуйте свою рекламу, если она предназначена для бизнесменов, на страницах газет, посвященных финансам. В спортивном разделе, если она для мужчин. Если вы рекламируете услуги для домохозяек или продукты, лучше всего публиковать рекламу на страницах для женщин. Для рекламы продуктов питания есть специальные страницы.
20. Изучите рекламу ваших конкурентов, особенно их предложения. Ваша реклама должна быть более убедительной, краткой, приятной, отличающейся, лучшей.
21. Внимательно записывайте результаты рекламирования. Ваши усилия ничего не будут значить для вас, если вы не анализируете их.
22. Ваша реклама **обязательно** должна соответствовать вашему предполагаемому рынку.
23. Ваша реклама **обязательно** должна соответствовать вашему товару или услугам.
24. Ваша реклама **обязательно** должна соответствовать газете, в которой вы ее публикуете.
25. Пытайтесь использовать короткие слова, короткие предложения, короткие абзацы.
26. Если вы используете отрывной купон, то помещайте ваш адрес не только на нем. Пусть ваш адрес останется у читателя и после отрыва купона, чтобы вас всегда могли найти.
27. Используйте фотографии или иллюстрации, которые можно качественно воспроизвести в газете.

178 Переговоры особого назначения

28. Всегда помещайте название вашей компании где-нибудь в нижней части рекламы. Не ждите, что покупатели обратят внимание на название в самом материале, в заголовке, картинке продукции ИЛИ картинке магазина.
29. Упомяните какое-нибудь актуально событие или явление в рекламе. Помните, что люди читают газеты ради новостей. Поэтому основная идея, если это возможно, должна быть как-то связана с новостями.
30. Спрашивайте всех ваших клиентов, где они слышали о вас. Если они не говорят о газете, спросите их прямо: «А вы видели нашу рекламу в газете?». Реакция клиента будет для вас очень важна.

Использование писем

«Я к вам пишу...»

Паркинсон не зря полагал, что умело составленные письма являются отличным средством организации встреч с новыми потенциальными клиентами. Правда, письма эти должны быть короткими — чем короче, тем лучше. Длинные письма редко прочитываются до конца. А письмо с просьбой о деловой встрече должно быть сжато и конкретно, как и телефонный разговор. Но вместе с тем оно должно носить характер письма к знакомому человеку в той степени, в которой это можно сделать без риска показаться экспансивным.

Официальные письма наиболее эффективны в том случае, когда они «представляют» торгового представителя потенциальному клиенту. В них сообщается имя и краткие сведения об агенте. Они должны бы II, индивидуально отпечатаны на машинке и подписаны чернилами. Иногда рекомендуется разослать печатные извещения (подобные Официальным пригласительным билетам) с целью привлечь внимание потенциального клиента и его i in рудников.

Через несколько дней после это-
 п> горгонный агент направляет пись-
 мо, нкотором просит о встрече для
 • чй• и пеня тех выгод, которые его
 фирма может дать потенциальному
 Потребителю. Письмо торгового
 .и ГП II должно быть отпечатано на
 фирменном бланке пли па личном
 II. . . ном бланке агента. Сам адре-
 сат, быть может, и не обратит вни-
 • • Ни и i livM.iru, па которой папе-



чатано письмо, но хорошее качество бумаги и привлекательно написанное письмо произведут впечатление на секретарей и административный персонал. Внешний вид письма помогает ему попасть в руки потенциального клиента.

В наше время форма и стиль деловых писем радикально изменились. Официальные, бездушные письма заменяются письмами в стиле разговорной речи. Высокопарные фразы столь же неуместны в современных деловых письмах, как и завитушки в современном почерке. Современные письма служат одной цели — передать мысли одного человека другому. Они вежливы, но без подобострастия.

Умение писать хорошие письма

Паркинсон считал, что это умение — дело привычки, точно такое же, как и умение убедительно говорить¹.



Мы учимся говорить путем подражаний, но каждый из нас вырабатывает манеру говорить, свойственную только ему. Но когда мы пишем, то вместо того чтобы подражать своей манере говорить, мы стараемся подражать стилю изложения других людей. Подсознательно мы вносим в наши письма напыщенный аилль академических учебников. В наших личных письмах, так же как и в деловых письмах, мы все слишком часто подражаем, и при этом подзажаем плохо, стилю учебников, по которым мы учились в школе и колледже.

Хорошие деловые письма используют лексику и стиль делового разговора. Мы предлагаем здесь несколько практических указаний для того, чтобы помочь вам и вашим торговым агентам писать письма. Возьмите их за правило, и вы скоро привыкнете писать хорошие письма легко и естественно.

Отсюда следует ряд полезных советов в написании писем.



Расслабьтесь. Забудьте о «стиле» и будьте самим собой. Пользуйтесь словами, которые вы обычно употребляете в разговоре. Попытайтесь представить человека или по крайней мере тип человека, которому вы пишете, и пишите ему так, как бы вы говорили с ним при встрече.

Найдите оригинальное, захватывающее начало вашего письма, но не перестарайтесь. Яркое выражение может привлечь внимание на какое-то время, но если нет естественного перехода к существу вашего дела, то ваше письмо будет одним из тех, которые никогда не дочитывают до конца.

¹ Паркинсон Д. Р. Люди сделают так, как захотите вы. — М.: «Новости», 1993.

Сделайте начало письма приятным, обещающим хорошие сообщения, но обязательно свяжите его с остальным содержанием.

Подчеркивайте «Вы», а не «Я». Расскажите вашему адресату о том, как он может помочь себе с вашей помощью, а не как вы можете ему помочь.

Используйте ссылки и примеры сегодняшнего дня. Часто вы можете объяснить суть дела или установить личный контакт с читателем с помощью цитаты или ссылки на местные или государственные события. Вырезка из газеты может усилить этот эффект. Но не портите эффект несдержанными комментариями. Пусть ваша забота говорит сама за себя, дайте читателю почувствовать: «Он подумал обо мне, когда увидел это».

Используйте похвалу и комплимент только в том случае, когда они обоснованы и когда это выглядит естественно. Не смешивайте искренние чувства с сентиментальностью. Почти каждому человеку приятно признание его достижений, но немногие любят явную лесть.

Лесть...

Где она начинается? Это старый вопрос. И я не первый, кто боится, что о нем подумают, будто он учит льстить. Это мы читали еще у Карнеги.



Некоторые читатели, возможно, справедливо заметят по прочтении этих строк: *"Старая песня! Угодничать! Подмазывать! Льстить! Эти трюки нам давно известны. Они не срабатывают, когда имеешь дело с умными людьми».*

Конечно, лесть редко оказывает воздействие на проницательных людей. Это мелко, фальшиво и неискренне. Этого не следует делать, и это обычно делается. Верно, что некоторые так алчут и жаждут признания, что они довольствуются и малым, подобно тому как умирающий с голода готов есть траву и червей.

В чем же различие между высокой оценкой и лестью? Первая искренна, вторая - нет. Первая идет от сердца, вторая — сквозь зубы. Первая правдива, вторая - фальшива. Первая вызывает всеобщее восхищение, вторая — всеобщее презрение.

Как видите, разница все-таки есть. Осязаемая грань лести существует. Не преступайте ее. И советы Паркинсона вам в этом помогут.



Обычные слова. Используйте слова, которые вы обычно употребляете в разговоре, и тогда ваши комплименты будут звучать более правдиво. Не пишите чего-нибудь вроде «чрезвычайно приятно узнать, что ваши неутомимые усилия привели к успешному завершению», если вы не говорите в такой манере.

«Озвучьте» ваше письмо. Попробуйте прочесть ваше письмо вслух, прежде чем подписать его. «Звучит» ли оно так, как вы обычно говорите? Если нет, то работайте над ним, пока оно не будет соответствовать стилю вашей разговорной речи.

«Посылка» предварительного уведомления о посещении. Многие торговые агенты открывают себе доступ в дома, посылая простые открытки с уведомлением о посещении за день или за два до него. Некоторые фирмы для этой цели снабжают агентов специально отпечатанными торговыми открытками. Если ваша фирма не использует такие открытки, подумайте о достоинствах применения их в вашей работе. Открытки должны только сообщить имя торгового агента, название фирмы, продукцию, которая будет представлена агентом, дату и примерное время посещения потенциального клиента. Иногда приходит ответная открытка, в которой потенциальный потребитель может предложить другое время или отказаться от встречи совсем.

Чтобы ваше письмо оказало наибольшее влияние на получателя, вы должны попытаться написать его так, чтобы время и расстояние не ослабили вашу позицию. Как это сделать?

Представьте читателя. Прежде всего представьте себе человека, который будет читать ваше письмо.

- Кто он?
- Где он может находиться во время чтения?
- Какова обстановка в этом месте?
- Когда он будет читать? До или после вашей встречи? В офисе или дома?
- Будет ли в письме «необычная» для него просьба, «необычное» для него требование?
- Будет ли идти речь о большой проблеме?
- Как выглядит этот человек?

Следующий этап: проанализируйте свои отношения с этим человеком.

- Он сразу вспомнит вас?
- Будет ли для него ваша просьба или ваше требование «как гром среди ясного неба», или у вас были контакты раньше?
- Вы «на равных» в бизнесе?
- Можете ли вы заставить его что-либо сделать, или вы можете только просить о содействии?
- В состоянии ли адресат сам что-либо решить, или вам надо будет обратиться к вышестоящему начальству, которое только и может уладить этот вопрос?

Обдумав все эти пункты, вы можете записать, чего же вы хотите. В письмо может быть включен ряд пунктов.

- Чего вы хотите от адресата?

- Что вы сами намерены делать⁷
- Что привело вас к необходимости написать это письмо?
- Как вы изучали проблему?
- Какой план ее разрешения предлагается?
- Кого еще можно привлечь?
- Какими будут следующие шаги?

После того как вы приготовили эти и другие записи, необходимые для работы над письмом, организуйте материал так, чтобы он мог подействовать на адресата должным образом.

- Что надо включить непременно?
- Что можно опустить?
- Что должно быть в начале? В середине? В конце?
- Каким должен быть тон письма? Какие эмоции оно должно передавать?
- Вы рассержены? Обижены? Готовы вступить в бой⁷
- Вы просите или требуете?
- Вы имеете право получить то, что просите, или это может быть сделано в порядке исключения?
- Ваше беспокойство вызывает некомпетентность адресата или сама проблема?

А теперь пишите письмо! Потом отложите его на какое-то время. Перечитайте. Есть ли в письме именно то, чего вы хотите, изложены ли в нем ваши мысли именно так, как вы хотите? Или оно бьет мимо цели? Если так — перепишите его. Помните — во имя быстроты мы часто жертвуем аккуратностью и доходчивостью изложения...

Перенимая опыт рекламистов

В моем старом конспекте лекций, прослушанных в университетской Высшей школе рекламы, нашелся перечень рекомендаций к написанию рекламного письма. Поскольку в деловых и частных письмах мы преследуем ту же цель — убеждаем в чем-либо — эти рекомендации можно считать приемлемыми для всех произведений эпистолярного жанра. Итак.

1. Заинтересовать адресата следует первым абзацем, первой строкой. Вы знаете, сколько писем летит в урну после знакомства адресата с первой строкой?
2. В первом абзаце следует применить так называемую «психотехнику присоединения» — то есть продемонстрировать вашу ориентацию на решение Его проблем, разделить Его тревоги, иредло-

жить выгоду Ему. Это можно сделать, и затронув контекстом какие-либо черты или эпизоды Его жизни и деятельности.

3. В главной части письма (для рекламных писем — второй, третий и, возможно, четвертый абзацы) убедительно аргументировать преимущества своего предложения. Это должен быть набор точных, веских доказательств. Можно использовать *«психотехнику якорения»* — изложение логически осознанной аргументации целей и задач.
 4. Писать следует живыми словами — без занудства, но и без залихватства. Редкие термины лучше раскрыть.
 5. Особо важна заключительная часть. Здесь используется *«психотехника программирования»* — побудить к действию, заставив представить всю требуемую от него последовательность действий.
 6. Стимулы должны быть впечатляющими.
 - 7 Тональность должна быть соответствующей.
 8. Абзацы должны быть короткими. Небольшим должно быть и само письмо.
 9. Постскрипtum — это ударение, это акцент! В него должен быть вложен дополнительный импульс программирования.
 10. Повторы главной темы — рефрен — повышают эффективность.
- И. Подпись должна быть только настоящей. Независимо от техники, которой исполнено само письмо.

Вот и все. Это просто. Письма, вероятно, действительно один из важнейших элементов агентского инструментария... За все годы агентской работы я не написал ни одного. Может быть, напрасно. Но мне кажется, что не случайно. Кроме того — за всю мою жизнь я не получил ни одного письма от агентов. Полагаю, что это тоже не случайность. У меня есть подозрение, что редкость эпистолярных деловых контактов в наших землях есть прямое следствие нашего особого отношения к этому литературному жанру. Для нас письмо, во-первых, слишком интимно для того, чтобы посредством его обращаться к малознакомому человеку. А во-вторых, у нас просто из рук вон плохо работает почта.

«Хочешь испортить дело — позвони по телефону». Если бы я знал, что это мудрость западных деловаров, я бы сказал, что они предпочитают общаться письменно. Если бы я знал, что это итог отечественного опыта, я бы сказал, что причиной является предпочтение непосред-

ственных контактов. Но сам я предпочитаю именно телефон. Впрочем, об искусстве общения по телефону уже говорилось и еще будет говориться в книгах «Коммерческая разведка» и «Искусство "боевого говоруна"» из этого же «Курса агентуры». А пока еще несколько слов о письмах. Рекламных письмах.

Прямая почтовая реклама



К искусству написания писем относится и прямая почтовая реклама, которая может успешно использоваться вольным агентом. Вот одно из рекламных обращений, промелькнувшее в сети Интернет, которое дает представление об особенностях этого жанра.

Direct-mail — ваш оптимальный выбор! Десять преимуществ прямой почтовой рассылки.

1. Прямую рекламу можно нацелить на конкретных лиц или конкретные рынки с сохранением гораздо большего контроля за ее осуществлением, чем это возможно в других средствах рекламы.
2. Прямой рекламе можно придать личностный характер вплоть до абсолютной конфиденциальности.
3. Прямая реклама — это индивидуальное обращение одного рекламодателя, не конкурирующее ни с другой рекламой, ни с редакционными материалами.
- л. В отличие от прочих, прямая реклама не связана ограничениями места и формата.
5. По сравнению с любым другим средством рекламы прямая реклама предоставляет гораздо больше возможностей при выборе материалов и процессов производства.
6. Прямая реклама позволяет вносить элементы новизны и реализма в интерпретацию идеи рекламодателя.
7. Производство прямой рекламы может быть организовано в точном соответствии с потребностями собственного оперативного графика рекламодателя.
8. Прямая реклама поддается контролю с помощью конкретных исследовательских заданий при охвате небольших групп получателей для тестирования идей, мотивов, реакций.
9. Прямая реклама может быть распространена в довольно точные, а в ряде случаев в абсолютно точные сроки, как отправки, так и получения материалов.
10. Благодаря приемам побуждения к действию, недоступным для других средств рекламы, прямая реклама предоставляет читателю более основательную базу для действий или свершения покупки.

Рекомендуем прибегать к прямой рекламе, когда:

- составление выборки аудитории желательно и целесообразно с практической точки зрения,-
- рекламное обращение является слишком сложным или слишком детальным, чтобы его можно было эффективно донести с помощью других средств рекламы,-
- необходимо достичь охвата конкретного рынка, а использование для этого других средств рекламы обязательно сопряжено с наличием бесполезного тиража,-
- желательна коммуникация личного, личностного или конфиденциального характера,
- в других средствах рекламы невозможно воспроизвести формат или цвет, обусловленные стратегией маркетинга рекламодателя,
- потребности конкретной территории рынка могут быть удовлетворены с минимальным привлечением соседних районов,-
- желательно соблюдение конкретных сроков или частоты рекламных контактов,-
- желательно использование купонов,-
- желательно применение посылочной торговли (продажа товара непосредственно потенциальным покупателям, минуя розничных торговцев, дилеров и прочих посредников).

ГОТОВЫ ОТВЕТИТЬ НА ЛЮБЫЕ ВАШИ ВОПРОСЫ!

Телефон/факс: **** * * * * .

С вас, господа, причитается за тиражирование вашей рекламы!

Вместо послесловия

Вот и пройден еще один курс в «Мастерской Деревецкого». Вам кажется, что изложение неполно, а иногда и перемешано? И некоторые главы из этой книги можно (и даже нужно) было бы внести в «Коммерческую разведку»? Нет, просто книги надо перечитать подряд, и тогда все встанет на места. А пока еще одна часть обещанного бонуса-пароля.

Итак, вы заходите на сайт

<http://www.dere.kiev.ua/oxotal>.

С вас потребовали пароль, и вы, конечно же, набрали его. Тот самый пароль, который был в книге «Коммерческая разведка». После этого у вас опять запросили пароль. И теперь вы набираете

09076723

Смотрите, не перепутайте. Впрочем, вы всегда можете уточнить по книге. Что вы видите? С вас опять требуют пароль. Что ж, вы его получите в книге «Искусство "боевого говоруна"».

И не забывайте о том, что предъявителя этих трех книг ожидает 25%-ная скидка на посещение курса лекций самого Александра Деревецкого.

Александр Деревницкий
Переговоры особого назначения

Главный редактор	<i>Е. Строганова</i>
Зам. главного редактора (Москва)	<i>Е. Журавлёва</i>
Заведующая редакцией (Москва)	<i>С. Худякова</i>
Руководитель проекта	<i>В. Бережинский</i>
Художники	<i>Н. Биржаков, В. Минеев</i>
Корректоры	<i>С. Беляева, Н. Тушенкова</i>
Верстка	<i>Б. Файзулин</i>

Лицензия ИД № 05784 от 07.09.01.
ООО «Пипер Принт», 194044, Санкт-Петербург, пр. Б. Сампсониевский, 29а.
Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93,
том 2; 95 3005 — литература учебная.
Подписано в печать 17.01.06. Формат 60х90/16. Усл. п. л. 12.
Доп. тираж 3500. Заказ № 2204.
Отпечатано с готовых диапозитивов в ООО «Типография Правда 1906».
195299, С.-Петербург, Киришская ул., 2.
Тел.: (812) 531-20-00, (812) 531-25-55