Как плавать среди акул

Автор:
Харви Маккей

Как плавать среди акул

Харви Маккей

Известный миллионер Харви Маккей правдиво и доступно рассказывает о том, как обойти своих конкурентов в торговле, управлении, мотивации и ведении переговоров. В книге он излагает хронику своих успешных решений и методов выживания, освоенных за три десятилетия и приведших его к столь значительным свершениям. Для широкого круга читателей.

Харви Маккей

Как плавать среди акул

Перевел с английского П. А. Самсонов по изданию: SWIM WITH THE SHARKS WITHOUT BEING EATEN ALIVE by Harvey Mackay, 1988.

© 1988 by Harvey B. Mackay

© Перевод. 2004. © Оформление. ООО «Попурри», 2014

* * *

Посвящение

Много лет моими наставниками были два замечательных человека.
Мой покойный отец, Джек Маккей, был выдающимся журналистом, и его бесценные уроки жизни служили мне путеводной звездой. Он оставил после себя неизгладимый след, по которому я пытаюсь идти.

Руди Миллер, мой тесть, является единственным в своем роде предпринимателем, джентльменом и гуманистом, чья неисчерпаемая любовь к жизни питает энергией всю мою семью. Если и существуют лучшие бизнесмены, чем он, то я таких пока не встречал. Я до сих пор не могу поверить, как мне повезло стать его «сыном», женившись на его дочери.

Предисловие

Если вы только что открыли эту книгу и еще не представляете, чего ждать от нее, приготовьтесь к отличному угощению. Книга «Как плавать среди акул» – это не бесполезный сборник прописных истин, которым обучают в школах бизнеса, а бесценный источник информации, которую вы можете немедленно применить в своем бизнесе, в своей жизни, во взаимоотношениях с окружающими. Я говорю об этом со смешанным чувством. С одной стороны, я заинтересован в том, чтобы каждый познакомился с такими полезными творческими идеями Харви Маккея, а с другой – мне хотелось бы приберечь эту информацию для себя лично. Я убежден, что, если бы я был единственным человеком, имеющим доступ к данной книге, со мной никто не мог бы тягаться. И вы, я уверен, предпочли бы, чтобы вашим конкурентам в руки эта чудесная книга не попала.

Что же в ней такого особенного? Много чего! Харви Маккей собрал воедино коллекцию незабываемых уроков жизни – коротких, проникающих в самую суть афоризмов и принципов, которые будут чрезвычайно полезны как новичку, так и ветерану не только во всех аспектах бизнеса, но и в личной жизни. Было бы интересно сравнить наиболее полюбившиеся вам уроки с тем, что понравилось остальным читателям, будь то ваши коллеги по бизнесу, друзья или члены семьи.

Каковы мои любимые уроки? Уже одни их заголовки дадут представление о содержащейся в них мудрости:

• Улыбайтесь и твердите «нет» до потери пульса.

• Принимайте решения сердцем, и вы доведете себя до инфаркта. Это я и сам знал, но никак не мог выразить словами.

• Лучший способ наказать кого-то. Когда Харви совершенно необходимо наказать кого-то, он предпочитает вручить этому человеку розги, и пусть тот порет себя сам. Он усаживает провинившегося в свое кресло и спрашивает: «Что, Джек, вы бы сказали, будь вы на моем месте?» Я испытал этот метод несколько раз, и он работает лучше, чем «одноминутный упрек»[1 - Техника, которую Бланшар (автор этого предисловия) пропагандирует в своем «Одноминутном менеджере». – Здесь и далее прим. перев.], только никому об этом не говорите.

• 66 вещей, которые вам нужно знать о своих клиентах. О том, что надо быть поближе к покупателям, говорят все, а Харви Маккей это делает. Он заводит на каждого клиента досье из 66 вопросов, на которые должен ответить торговый агент, занимающийся этим клиентом. В досье есть всё: от колледжа, где клиент учился, до его хобби, а также имен и достижений супруги и детей. Харви знает о своих клиентах больше, чем они сами знают о себе… и определенно больше, чем знают его конкуренты! Вам анкета «Маккей-66» обязательно понравится.

• Как помочь детям повысить шансы на успех. Эта глава выводит данную книгу из категории бизнес-литературы в категорию литературы для детей. Ее можно обсудить с детьми любого возраста, и она касается всех аспектов их жизни. У Маккея есть даже призыв к детям: «Признайте, что родители иногда бывают правы».

Вы, возможно, спрашиваете себя, с какой стати вы должны слушать советы некоего Харви Маккея. Кто он такой? Отвечаю: это мудрый человек – и весьма преуспевший в жизни. Это человек, который:

• Как доброволец послужил катализатором феноменальных общественных усилий по сбору средств на строительство в Миннеаполисе нового стадиона стоимостью в 75 миллионов долларов. Он также собрал миллионы долларов на многие другие благородные цели – от помощи Американскому обществу по борьбе с раковыми заболеваниями до отправки в Китай оркестра университета Миннесоты.

• Как бизнесмен является владельцем компании по изготовлению конвертов, которая стоит 35 миллионов долларов и служит эталоном маркетинга и прибыльной деятельности в своей отрасли.

• Как патриот своего города и штата уговорил Лу Хольца перейти на тренерскую работу в миннесотский футбольный клуб и собрал за несколько дней 6 миллионов долларов, чтобы бейсбольная команда высшей лиги осталась в Миннесоте.

Журнал «Fortune» назвал Харви Маккея «Мистер Делай Дело». «USA Today» писала: «Стиль Маккея относится к высшей лиге». Одна миннесотская газета называла Харви Маккея «главным добровольцем». Лу Хольц, ныне тренирующий футбольную команду Нотр-Дама, заявляет: «Когда я приехал туда (в Миннеаполис), там стояли лютые морозы. И Харви тогда продал мне шесть холодильников».

Главные жизненные цели Харви Маккея таковы: быть заботливым мужем, хорошим отцом, успешным бизнесменом и активным участником общественной жизни.

Харви Маккей достиг всех этих целей и предлагает в своей книге хронику своих успешных решений и методов выживания, освоенных за три десятилетия и приведших его к столь значительным свершениям. Прочитав его книгу, вы станете лучше во всем – по-маккеевски. Вы будете больше радоваться жизни и, возможно, поразитесь тому, как ваши самые экстравагантные мечты станут явью. Спасибо, Харви!

Кеннет Бланшар,

соавтор книги «Одноминутный менеджер»

Признательность

В работе над книгой «Как плавать среди акул» мне помогли многие люди. В процессе ее написания я реально осознал, что в одиночку я с этим не справился бы.

Особую благодарность выражаю моей сестре, Марджи Резник, которая едва ли не читает мои мысли и уже более двадцати лет помогает мне в моих проектах.

Адриан Закхейм, главный редактор издательства «William Morrow», внес существенные поправки в рукопись. Я восхищен его профессионализмом, выдержкой и умением дружить.

Все сотрудники «Morrow» оказали мне посильную помощь. Особенно хочется поблагодарить Ларри Хьюза, Эла Маркиони, Шерри Арден, Тома Консолино, Сьюзан Халлиган, Лилу Ролонц, Лайзу Куин и Уилла Швалбе. В издательстве «Hearst» моим главным союзником был Бойд Гриффин.

В создании этой книги участвовали многие люди, и я хотел бы остановиться на вкладе каждого, но мне сказали, что книга не может состоять из одних только благодарностей. Тем не менее я не могу не выразить благодарность следующим лицам за их помощь в создании «Акул»: моему агенту Джонатану Лазиру, Марку Джаффу, Рону Бейма, Мэрилин Карлсон Нельсон, Викки Абрахамсон, Линн Ланкастер, Мартину Левину, Дейву Мона, Нэнси Доран, Кэрол Пайн, Барри Маккулу и Дэвиду Мартину.

В ходе работы над книгой Кен Бланшар предоставлял в мое распоряжение остроту своего ума и опыт в издании книг. Я благодарен ему за его вдумчивое предисловие, и вообще, в большом долгу перед Кеном за его дружбу и поддержку.

Особую благодарность мне хочется выразить моей жене, Кэрол-Энн, интеллект которой, творческие способности и поддержка были для меня огромным

подспорьем при написании и подготовке «Акул». Без нее я бы не справился. Хочу также выразить слова любви и признательности моим детям, Дэвиду, Мими и Джоджо, которые стали источником вдохновения для многих частей этой книги, а особенно главы «Как помочь вашим детям преуспеть в жизни».

И еще одна, последняя благодарность – сотрудникам корпорации «Mackay Envelope», плавающим среди акул ежедневно. Они щедро делятся со мной своим опытом, который и стал фундаментом этой книги – и нашего общего успеха.

Глава I

«Мне, пожалуйста, пятнадцать тысяч билетов на сегодняшний матч»

Пятнадцать минут славы, которые покойный Энди Уорхол обещал каждому из нас, выпали на мою долю весной 1984 года. Я был тогда одним из организаторов получившей общенациональную известность кампании, имевшей целью сорвать планы Кэлвина Гриффита, владельца бейсбольной команды «Minnesota Twins»[2 - «Миннесотские близнецы»]. Он хотел продать клуб группе бизнесменов из Флориды, которые собирались перебазировать эту команду в город Тампа. Соперничающая с ними группа жителей городов-«близнецов»[3 - Так называют города Миннеаполис и Сент-Пол, слившиеся в одну агломерацию.], активным участником которой был и я, желала, чтобы клуб оставался в собственности кого-нибудь из местных – и чтобы при этом нам не пришлось перебивать цену, предложенную флоридцами: это было бы слишком дорого.

В отличие от Кэлвина, мы обладали секретным оружием: в наших рядах был Билл Век.

Если вы вдруг не знаете, кто такой Билл Век, скажу: это тот самый человек, который в 1951 году, будучи владельцем безнадежной команды «St. Louis Browns», организовал, казалось бы, совершенно невинную рекламную акцию, которая настолько сотрясла бейсбольный истеблишмент – и настолько вскружила голову болельщикам, – что, пока будет существовать бейсбол, его будут помнить как человека, «вооружившего битой лилипута».

Ростом в 109 сантиметров и весом в 30 килограммов, Эдди Гедел, в обычной жизни исполнитель водевилей, стал для ранее ничем не примечательной команды «Browns» истинным знаком отличия. Он стал первым и единственным настоящим лилипутом, участвовавшим в бейсбольном матче высшей лиги. Для любителей статистики могу сообщить, что после четырех промахов подающего команды соперника он гордо прошествовал на первую базу и был тут же заменен. Как и ожидалось, заменившего его бегущего выбили у третьей базы, и «Browns» матч проиграли. Но по тому фурору, который произвел Век, можно было подумать, что он назвал Бейба Рута[4 - Легендарная звезда бейсбола.] трансвеститом.

Помимо этого Век возглавлял пять бейсбольных клубов, три в высшей лиге и два в низших, завоевывал со своими командами чемпионские титулы, бил рекорды посещаемости стадионов и был истинным гением по части рекламных акций. Это при его непосредственном участии вводились такие новшества, как «вечер биты», «вечер перчатки», «вечер болельщиков», имена игроков на спортивной форме, залпы салюта на стадионных табло, увитые плющом стены открытых трибун на стадионе «Wrigley Field», расширение высшей лиги, неограниченный драфт. На его счету и такое еще пока не одобренное официально предложение, как игры между лигами.

Одним словом, он был личностью творческой. Другими словами, он был не такой, как все. Мое первое знакомство с Веком состоялось очень просто. Я всего лишь снял трубку и позвонил ему. Век гордился своей доступностью для всех и каждого. В отличие от большинства других владельцев клубов, Век сам любил покричать на трибуне, дружески сплетничая со своими клиентами, а не прятался в приватной ложе. У Века было собственное мнение почти обо всем, и он любил выложить это мнение всякому, кто был готов его слушать.

Когда в городах-«близнецах» стала разворачиваться вышеупомянутая ситуация, я созванивался с Веком почти ежедневно. Положение складывалось следующее: у Гриффита в его контракте на аренду стадиона была лазейка, позволявшая ему аннулировать договор в том случае, если общая посещаемость домашних матчей «Twins» составит менее 4,2 миллиона болельщиков за трехлетний период. Из-за неважных результатов команды посещаемость за предыдущие два года оказалась столь низкой, что до конца сезона 1984 года «Twins» необходимо было привлечь 2,4 миллиона зрителей, чтобы достичь общего количества в 4,2 миллиона человек. Но если бы это удалось сделать, Гриффит был бы прочно привязан к договору об аренде – и к штату Миннесота – еще на три года.

Хотя он имел право ставить вопрос о расторжении договора по истечении каждого трехлетнего срока, Гриффит понимал (и мы понимали), что стоит ему заявить о таком своем желании, уже и без того недовольные болельщики объявят его вяло играющей команде полный бойкот, и ему придется еще три года терпеть пустые трибуны и колоссальные убытки.

Таким образом, не желая тратить деньги на усиление команды, он был полон решимости ее продать. Мы же, в свою очередь, были полны решимости добиться того, чтобы посещаемость матчей с участием «Twins» достигла 2,4 миллиона и у Гриффита не оставалось иной альтернативы, кроме как продать команду нам.

Проблема, однако, была в том, что собрать 2,4 миллиона болельщиков было почти недостижимой целью. Век в свое время установил рекорд посещаемости для высшей лиги – который продержался затем пятнадцать лет, – когда сумел за год привлечь 2,8 миллиона зрителей на матчи кливлендского клуба, бывшего тогда чемпионом. Но здесь положение было иным. Сезон еще только начался – прошло менее месяца, – но уже всем стало ясно, что «Twins» большие успехи не светят.

Совершенно уверенные в том, что никто ни в Миннеаполисе, ни в Сент-Поле не в состоянии ничего предпринять, чтобы привязать Гриффита к договору об аренде, в конце апреля флоридская группа вплотную подобралась к Гриффиту. Они добились этого, избавив его от партнера и извечного соперника Гейба Мерфи, когда выкупили принадлежавшие тому 43 процента акций «Twins» за 11 миллионов долларов.

После этого Гриффит объявил, что он готов рассмотреть любые предложения о покупке у него контрольного пакета акций при условии, что сумма составит не менее 50 миллионов долларов – именно за эту сумму незадолго до этого был продан претендовавший на чемпионский титул в своей лиге детройтский клуб. Затем Кэлвин приготовился ждать горячих торгов за контрольный пакет, которые, казалось бы, неминуемо должны были развернуться между Тампой и Миннесотой.

Чего он не учел, однако, так это упорства жителей городов-«близнецов» и злопамятности Билла Века. Двадцатью пятью годами ранее Век, будучи владельцем команды «Chicago White Sox», проголосовал на одном из заседаний Американской лиги за то, чтобы Гриффиту было разрешено перебазировать клуб

«Washington Senators» в Миннесоту. В обмен Век рассчитывал, что Гриффит поддержит его заявку на лицензию в освободившемся «Washington». На взгляд Века, Гриффит нарушил их молчаливую договоренность, когда проголосовал в пользу другого претендента. Двуличию Гриффита он посвятил целую главу в своей автобиографии. Обида Века усугублялась еще и тем, что многими годами ранее дядя Гриффита, Кларк Гриффит, точно так же якобы нарушил обещание помочь Веку перебазировать «Browns» в Балтимор.

Век мне сказал, что, если бы нам удалось выкупить достаточно билетов на матчи «Twins», чтобы посещаемость за 1984 год достигла 2,4 миллиона человек, Гриффиту пришлось бы пойти на попятную и продать нам клуб за нашу цену: ведь он прекрасно понимает, что, если клуб нельзя будет перевести в Тампу, негодование болельщиков в отношении его поступка в любом случае вынудит его уйти.

«Кэлвин слабак, – говорил Век. – В 1961 году он не смог устоять, когда его семейка выкручивала ему руки, вынуждая проголосовать за передачу вашингтонской лицензии их дружку генералу Кесаде, и я уверен, он не станет сопротивляться, когда увидит, что у вас достаточно финансов, чтобы скупить все билеты».

Может, и так. Но игра была очень рискованной. Гриффит почуял опасность и выдвинул требование, чтобы цифра в 2,4 миллиона отражала реальное количество зрителей на стадионе. Но даже если раздавать билеты даром, мы все равно были не в состоянии гарантировать, что 2,4 миллиона человек действительно пройдут через турникеты стадиона. Еще хуже было то, что сумма в 6 миллионов долларов, которую нам удалось собрать среди населения, не гарантировала 2,4 миллиона не то что реальных болельщиков, но и мертвых душ. На эти деньги можно было приобрести лишь 1,4 миллиона билетов. Этого могло не хватить. Мы не могли быть уверены в успехе, потому что для достижения искомой цифры должен был найтись еще миллион болельщиков, готовых заплатить за билеты из своего кармана – билеты, которые были ничем не лучше тех, что мы собирались раздавать даром.

Но я верил в Века, который мечтал хотя бы спустя четверть столетия расквитаться с Гриффитом и который знал своего соперника, вероятно, лучше, чем кто-либо другой.

Поэтому я помогал собрать группу поддержки из наших влиятельных сторонников, созывал по всему штату пресс-конференции, организовывал продажу и распространение билетов, а в один из майских дней я в окружении репортеров подошел к кассе стадиона имени Губерта Хэмфри и обратился к девушке в окошке: «Мне, пожалуйста, пятнадцать тысяч билетов на сегодняшний матч».

После этого все пошло как по маслу. Я так и не знаю, удалось бы мне убедить тех, кто нам помогал, раскошелиться в случае необходимости еще больше, но и того, чем мы располагали, оказалось достаточно: мы могли убедить Кэлвина, что наше дело на мази и что ему придется либо продать клуб нам, либо беспомощно наблюдать за тем, как клуб, в который были вложены его основные капиталы, будет ближайшие три года погружаться в пучину убытков.

Он продал клуб банкиру из Миннеаполиса Карлу Погладу за сумму, значительно меньшую, чем те 50 миллионов долларов, которые стоила покупателям детройтская команда, и даже чем те 32 миллиона долларов, за которые был продан примерно год спустя кливлендский клуб.

После этого Поглад без труда договорился о приобретении оставшейся, меньшей доли акций, которой владела группа из Тампы, и это стало концом эры Гриффита.

А Век? Он от всего этого не получил ни цента и не увидел даже своего имени в газетах в связи с этим делом. Человек, которого другие владельцы клубов многие годы высмеивали за страсть к рекламе, не проявил ни малейшего желания получить лавры за победу, истинным вдохновителем которой он являлся. Он удовольствовался простым сознанием того, что расквитался по старым счетам.

Это покажется невероятным, но потребовалось лишь три года, чтобы доказать, что наши действия были разумными, и сейчас, когда я пишу эти строки, в судьбе команды наступила новая эпоха расцвета. Благодаря энергичному менеджменту со стороны Поглада посещаемость стадиона впервые в его истории превысила два миллиона зрителей в год, а «Twins» сделали то, что все называли «неосуществимой мечтой».

Октябрь 1987 года навсегда запомнится болельщикам бейсбола как месяц, когда команда «Minnesota Twins» изумила своих верных и давно ни на что не надеявшихся фанатов, выиграв первенство Американской лиги, – а потом поразила всю страну, выиграв Мировую серию и став чемпионом мира. В начале сезона букмекеры ЛасВегаса оценивали вероятность такого исхода как 1 к 150. Феноменальный взлет «Twins» с последнего места к титулу чемпиона мира воспламенил чувства гордости, единения и доброй воли в сердцах всех жителей северной части США и принес не поддающиеся исчислению экономические выгоды.

Билл Век не просто познакомил меня со странными экономическими реалиями бейсбола. Он также преподал мне урок, применимый к самым разным ситуациям в бизнесе.

Большинство проблем в бизнесе могут быть решены, если вы научитесь смотреть немножко дальше значка доллара. Бизнес вращается вокруг живых людей. И не все занимаются любимым делом ради денег. Тренер по единоборствам Джил Клэнси, говоря об этом, бьет, как ему свойственно, не в бровь, а в глаз: «Я занимаюсь этим делом уже тридцать лет и не бросаю его не из-за денег, а ради того, чтобы кое с кем поквитаться».

По-всякому бывает, друзья мои. Именно поэтому никто не может дать вам ответы на все вопросы. И цель этой книги не в том, чтобы рассказать, как и что покупать подешевле, а продавать подороже. Я хочу помочь вам больше зарабатывать, научив вас лучше разбираться в людях.

Первый урок, который я хочу преподать вам, – это то, что я усвоил сам, когда заключил первую в своей жизни сделку. Мне было тогда одиннадцать лет от роду, и я получил премию за то, что продал больше всех билетов на первую в сезоне игру команды «St. Poul Saints». И вот почему мне удалось этого добиться. Я пообещал всем своим друзьям, если они купят билеты у меня, провести их в раздевалку, где они смогут поближе познакомиться с игроками. Я не сомневался, что это у меня получится. Ведь мой отец, корреспондент «Associated Press», знал каждого игрока лично.

К сожалению, я не удосужился договориться с ним заранее.

В тот день, когда проводился матч, отец освещал политические баталии в Миннеаполисе (в те дни журналисты, как и врачи, были универсалами), и даже моя обычная отмычка «я сын Джека Маккея» не помогла мне миновать охранника в дверях клуба – хотя до игроков, попивавших пиво в одном нижнем белье, можно было дотянуться рукой.

Домой я вернулся целым и невредимым, но моя репутация в кругу друзей сошла на нет. Самое обидное было то, что премия, которую я заслужил, оказалась не такой уж и значительной. Это был сезонный пропуск на матчи; отец мне такой мог устроить за спасибо.

Это первое знакомство с миром маркетинга преподало мне пару уроков, за усвоение которых многим взрослым приходится платить куда более высокую цену, чем заплатил я. Заказ может получить каждый, если он готов ради этого приврать. Но даже если вы говорите истинную правду, получение даже самого большого первого заказа еще не означает вашей победы. Отличительной чертой настоящего профессионала является его способность получить повторный заказ. В рекламном бизнесе об этом говорят несколько иначе: «Творческий отдел завоевывает клиентов, а бухгалтерия их теряет». В тот день я научился еще кое-чему: охранники клубов всего мира только и ждут возможности дать вам под зад. Вы, может, и не следите за ними, но они за вами наблюдают, и чем более вы высокомерны – будь вы одиннадцатилетний подросток или самодовольный воротила бизнеса, – тем выше шансы на то, что они найдут способ поквитаться с вами.

Теперь вы имеете представление.

То, что вас ждет в этой книге дальше, – отнюдь не сводка приколов и острот, позволяющих приструнить и пригвоздить крупную рыбу.

Это книга о том, как крупная рыба стала такой и как вы сами можете стать крупной рыбой.

Глава II

Краткий курс торговли по Харви Маккею

Урок 1

Цена не имеет значения; главное – спрос

Оратор только что представлен заполнившим зал людям, которые никогда его прежде не видели и не слышали. Он начинает свое выступление с того, что достает из кармана билет в двадцать долларов и говорит: «Эта двадцатка продается ровно за один доллар. Кто хочет ее купить?»

Ну, давайте по-честному. Вы сразу же вскочите, криком привлекая его внимание? Или же выждете несколько секунд, чтобы посмотреть, что будут делать остальные, и скромно поднимете свою руку, только когда кто-то это уже сделает до вас?

Если вы относитесь к числу таких вот колеблющихся, это нормально. Нас всю жизнь приучали к тому, что на удочку попадаются только глупцы. Но как только находится кто-то еще, готовый испытать судьбу, зная не больше нашего, мы уже готовы присоединиться, и наши жадные руки начинают тянуться вверх. Чем быстрее поднимаются руки остальных, тем выше спрос и тем вероятнее, что мы к ним присоединимся. Наше представление о том, сколько что стоит, определяется не самоценностью товара – идет ли речь о двадцатке за доллар, необычных луковицах тюльпанов или редком драгоценном камне, – а тем спросом, который порождает данный товар.

Хорошо, скажете вы, это все теория. Это всем известно, но какое отношение это имеет к реальному миру?

Как выясняется, большое.

Я хочу рассказать вам историю четырех богатейших жителей Северной Америки, которые абсолютно не понимали этой простейшей идеи. Подозреваю, что через несколько лет эта история войдет в учебники Гарвардской школы бизнеса как один из примеров просчетов большого бизнеса.

Может, и мы чему-нибудь научимся на этом примере. Место действия – пригородная зона. Самый ценный земельный участок в штате (а может, и во всей стране), 125 гектаров первоклассной пригородной территории, становится доступен для застройки, когда сносят старый стадион, чтобы построить новый в самом городе. Появляются действующие лица: четверо братьев по фамилии Гермезян из Эдмонтона, куда они перебрались из Ирана, где разбогатели сначала на торговле коврами, а потом как застройщики. Их главное детище на тот момент – крупнейший в мире торговый комплекс в Западном Эдмонтоне. Это не обычный торговый центр: творение Гермезянов выделяется не только размерами (сотни магазинов, сервисных служб, ресторанов и т. д.), но также включает в себя целый парк развлечений, в том числе внутреннее озеро площадью шесть гектаров, двадцать пять прогулочных аллей и великолепный отель стоимостью в 50 миллионов долларов. Сами Гермезяны называют этот торговый центр восьмым чудом света, и сотни тысяч туристов согласны с ними.

И вот эти Гермезяны вносят заманчивое предложение. Они хотят построить на месте старого стадиона торгово-развлекательный комплекс стоимостью в 1,5 миллиарда долларов, благодаря чему будут созданы сорок тысяч новых не загрязняющих окружающую среду рабочих мест, будет с толком использован пустующий участок земли, не приносящий в своем заброшенном состоянии ни цента в виде зарплат или налогов, и штат каждый год будет привлекать миллионы туристов.

Губернатору идея нравится, и он готов созвать специальную сессию законодательного собрания, чтобы провести пакет законов, которые включат предложению Гермезянов зеленый свет.

Казалось бы, это проект, за который любой штат должен вцепится руками и ногами. (Более того, за несколько месяцев до появления на сцене Гермезянов законодательное собрание из кожи вон лезло, безуспешно пытаясь уговорить «General Motors» построить в штате новый автозавод «Saturn» – куда менее привлекательное со всех точек зрения предприятие, чем то, что предложили четверо богачей). В предложении Гермезянов нет никаких подвохов. Их просьба о поддержке со стороны законодателей и снижении налогового бремени вполне обоснованна, у них имеется серьезная финансовая опора, и они известны тем, что всегда делают именно то, что обещают.

Однако не успели мы произнести «удивительные Гермезяны», как двери одна за другой захлопываются перед ними, и губернатор поспешно дает задний ход

и отказывает в своей поддержке. Все это – следствие элементарной ошибки в подходе к заключению сделки: прежде чем начать продавать что-нибудь, вы должны создать спрос на свой товар.

Я могу простоять на перекрестке целый день, предлагая на продажу двадцатидолларовые банкноты по цене в один доллар, и добиться лишь того, что меня арестует полиция. Кто поверит в столь сказочное предложение? Обязательно должен быть подвох. Если бы Гермезяны сделали то, что несколькими месяцами ранее сделала компания «General Motors», – объявили бы, что начнут строительство там, где им предложат наилучшие условия, а не сами предлагали наилучшие условия нам, – мы бы костьми легли, чтобы привлечь их. Нас не пришлось бы уговаривать, насколько выгодно их предложение. Мы бы сами уговорили себя, стремясь обойти конкурентов. Это тот самый урок, который Гек Финн сто лет назад преподал Тому Сойеру. Но, может быть, историю о покраске забора Гермезянам в детстве на ночь не читали.

Маркетинг – это не искусство торговли. Он не ограничивается тем, чтобы просто уговорить кого-то чтото купить. Это искусство создания условий, при которых покупатель сам уговаривает себя. А ничто так не убеждает, как осознание того, что то же самое хотят купить другие.

Урок 2

Возражения найдутся для любого предложения. Хороший продавец создает ситуации, где покупатель сам уговаривает себя, невзирая на возражения

У японцев есть очень хорошее описание типичного американского плана маркетинга: ГОТОВСЬ! ОГОНЬ! ЦЕЛЬСЯ!

Примерно таким же был подход Гермезянов. Они могли бы задать себе несколько простых вопросов: «Что я продаю? Как мне создать спрос на свой товар? Кому я его продаю и что им на самом деле нужно?» Вместо этого они сразу открыли огонь. Давайте посмотрим, каким мог бы быть результат, действуй Гермезяны по-другому.

Они продавали торговый комплекс? Нет. Рабочие места и налоговые поступления? Отчасти. Права на обладание чем-то таким, что другим очень хочется иметь? Преимущественно.

Такого рода продажа, где покупатель должен еще пройти квалификацию, чтобы получить вожделенный товар, – мечта любого продавца. И только так следует продавать товары, имеющие ограниченную самоценность, но высокую привлекательность для снобов.

Вы думаете, я говорю о дорогих импортных автомобилях и бриллиантах?
Не совсем так. Это на самом деле мелочи по сравнению с такими по-настоящему дорогостоящими игрушками, как недвижимость или спортивные клубы.
Нет чисто экономического оправдания для тех гигантских расходов, которые понесут частные лица и города, намеренные приобрести в свое владение эти символы богатства и благополучия. Во что вы оцениваете желание потешить свое эго или подчеркнуть свою уникальность?

Именно такую ситуацию создала компания «General Motors» со своим заводом «Saturn».

Если бы вы были Гермезянами, как бы вы создали такой же спрос?

Прежде всего, вам следовало бы оставаться в Эдмонтоне, этом таинственном и экзотическом гнездилище финансовых спекуляций и интриг, а не стремиться выйти на передний план. Руководители «General Motors» не разъезжают по стране со своими предложениями. Они делают свои заявления из Детройта и ждут, когда клиенты сами явятся к ним. В «General Motors» понимают необходимость создания такой атмосферы, когда покупатели становятся сами себе продавцами, а компания берет на себя роль рефери, решающего, кого из них вознаградить сделкой.

Так почему же четверо таких прозорливых бизнесменов, как Гермезяны, не сообразили этого, когда решились на свой шаг? Зачем они выскочили на авансцену, размахивая двадцатидолларовыми банкнотами перед скептически настроенной аудиторией?

Они думали, что одной поддержки губернатора уже достаточно.

Они ошиблись.

Они забыли задать себе два дополнительных вопроса:

«Кто наши истинные клиенты? Чего они на самом деле хотят?»

Частично ответы на эти вопросы они уловили правильно: их конечными клиентами были политики. Политики – это те, кто дает добро на финансирование и льготы, без которых такие сделки невозможны. Как только добро получено, все остальное – дело техники: каков объем затрат на квадратный метр, сколько долларов потребует реклама для привлечения необходимых клиентов и т. д. Но чтобы добраться до политиков, вы должны понять, что ими движет. Всеми силами пытаясь побудить тех, кто принимает решения, отдать за них свои голоса, подписать бумаги и, улыбаясь перед камерами, открыть зеленую улицу перед их проектом застройки, Гермезяны упустили из виду истинные потребности своих клиентов. У клиентов Гермезянов, политиков, есть собственные клиенты. И политики обеспокоились. Дадут ли они своим клиентам, избирателям, то, что им реально нужно, что-то такое, что заставит их проголосовать за них снова на следующих выборах? Вот где был сделан очередной грубый просчет стоимостью в миллиард долларов.

Урок 3

Знать что-нибудь о своем клиенте так же важно, как знать все о своем товаре

Возьмем, к примеру, политиков. Политик будет поддерживать ваше предложение лишь в той мере, в какой оно политически популярно или сулит особенно большие выгоды.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Сноски

1

Техника, которую Бланшар (автор этого предисловия) пропагандирует в своем «Одноминутном менеджере». – Здесь и далее прим. перев.

2

«Миннесотские близнецы»

3

Так называют города Миннеаполис и Сент-Пол, слившиеся в одну агломерацию.

4

Легендарная звезда бейсбола.

Купить: https://tellnovel.com/makkey_harvi/kak-plavat-sredi-akul

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: Купити