

Содержание

Благодарности	11
Предисловие	13
Шестнадцать свечей или чуткость официанта:	
что предпочтительнее	15
Жизнь — это сделка	17
Суть любой сделки	18
Что вы продаете на самом деле	18
Что ценят окружающие	20
Чувства превыше всего	20
О подозрительных лицах, китайских церемониях и стереотипах:	
планирование и подготовка	23
Помните о конечной цели	25
Зачем нужно ставить цели	26
Кто вы	27
Что вы умеете	27
Человек-оркестр	28
В чем ваша ценность	29
О зависти	29
Власть стереотипов	30
Обратите внимание	32
Закаляйте уязвимые места	32
Поспешные выводы	33
Одна голова хорошо, а две — лучше	35
Ключ к успеху	35
Ищите сурового критика	37
Развитие имиджа	38
Сначала — решение, потом — размышление	39
Встречают по одежке	39
Упаковка	40
Образы и стереотипы	41
Упаковка vs стереотип	42
Вкладывайте в себя деньги	44
Трюки? Кратчайшие пути?	45

Незашоренность мышления.....	45
Скрытые выгоды образования	47
Захвати в дорогу книгу.....	48
Про Apple, мотоциклы и издержки словоохотливости:	
общение.....	51
Передача информации.....	53
Предложение превышает спрос	54
Первое правило общения.....	55
Говорите проще.....	55
Уроки Wal-Mart.....	56
Не выпендривайтесь.....	57
Ваш бренд.....	58
Идеи для бренда.....	60
Мудрость Apple: используйте метафоры	61
Идеи для метафор.....	63
Не вынуждайте людей смеяться.....	64
Самореклама	64
Не занимайтесь саморекламой — рассказывайте интересные истории	65
Что такое «хорошая история»	67
Первое правило рассказчика	68
Второе правило рассказчика.....	69
Веское сообщение.....	70
Умение фильтровать — особый талант.....	71
Четко выражайте свои мысли	71
Последний шаг	72
Два ключевых навыка: искусство слушать и говорить	73
Как увлечь людей.....	75
Ваши уши умеют это	75
Самый легкий способ испортить отношения	76
Что значит «слушать».....	78
Следующий шаг	79
Невысказанные слова.....	79
Умение слушать — одно из важнейших качеств. Доказано	80
Суть любого выступления	80

Роль красноречия	82
Как добиваться успеха	83
Как увлечь аудиторию	83
Глаза в глаза	84
Десять блестящих минут.....	84
Лучшая получасовая речь	85
Лаконичность.....	85
Выводите на сцену других	86
Шутки.....	87
О чем шутить	88
Чем опасна PowerPoint	89
Наглядность	
способствует запоминанию.....	89
Наглядные пособия, или Шпаргалки.....	90
Самый большой	
недостаток слайдов	92
Как узнать, что вы провели	
отличную презентацию.....	94
От Робина Уильямса до доктора Джекила: отношения	95
Урок демократам.....	97
Купля-продажа — процесс волнующий.....	98
Чего от вас ждут.....	99
Ключевой момент в отношениях.....	100
Все, что нам нужно, — это любовь	100
Как важно быть	
важным для кого-то.....	102
Чего хотят люди	103
Выигрывает самый быстрый.....	104
Все, что вам нужно знать о честности	105
Знание, которое имеет огромную силу.....	106
Как провалить выступление	107
Точки соприкосновения	108
Принятие и адаптация.....	109
Волшебные слова	110
Procter & Gamble:	
за пять минут до назначенного часа.....	111
Удивительная сила обычных вещей	112
Внимание к мелочам	113
Джекил, а не Хайд: будьте предсказуемы.....	113

Ищите бульдозеристов.....	115
Сила жертвования.....	116
О летающих париках, змеях и демонах: убеждения и уверенность	117
Убеждения в действии	119
Занимайтесь любимым делом.....	119
Где-то я уже это слышал.....	120
Шаг вперед, два назад.....	121
Заблуждения	121
Ваша жизнь — в ваших руках	122
Создайте себе трудности.....	123
Зачем мне эта головная боль?	123
Всегда ли хороша простота.....	124
Нелишнее напоминание.....	125
Выбирайте пунктир, а не прямую линию.....	125
Проблема денег состоит не только в их нехватке.....	126
Увольнение, собственное увольнение и другие радостные события	127
Классика бизнеса.....	128
Королевская уверенность	130
Сила Питера	131
Вера и величие.....	132
Загляните в себя	133
Тот, кто смеется.....	133
Кто на свете всех милее.....	135
Будьте собой. Иного не дано!.....	135
О взаимоотношениях полов (наконец-то) и других важных моментах:	
поведение и привычки	137
Власть мелочей.....	139
Ваш основной долг	140
Отдельное спасибо каждому.....	141
Благодарности	143
Что мы с этого будем иметь	143
Напишите «спасибо».....	144

О чем говорит мобильный телефон.....	144
Восточная мудрость.....	144
Телефонные разговоры	145
Холодный звонок.....	146
Комфорт и одежда	146
Правило одной запоминающейся вещи	147
Темный костюм.....	148
Черные солидные ботинки.....	149
Без хорошего портфеля не обойтись.....	149
Система безопасности.....	149
Изобретательность.....	150
Три «НЕ».....	152
И про любовь.....	152
И еще раз про любовь.....	153
Как сделать так, чтобы вам поверили.....	153
Тайны.....	154
Ошибки	154
Будьте честны по отношению к другим хотя бы ради самих себя.....	155
Как произвести хорошее первое впечатление	156
О критике.....	156
Лестью ничего не добьешься	157
Нет «крутым парням».....	158
Остерегайтесь любителей скидок.....	159
Назовите вашу цену.....	159
Назовите вашу цену. Часть вторая.....	160
Время	160
Как запоминать имена.....	161
Не теряйте надежды	162
Ваша визитная карточка	163
Поздравительные открытки.....	164
Как написать записку.....	165
Ответные письма	165
Вырвать победу из стальных челюстей поражения	166
Ищите перемен.....	167
Moneyball.....	168

Сэндвич стоимостью 34 миллиона долларов и динозавр:

успехи и полезные неудачи	171
В поисках Ларри Гатлина	173
Каждый день с Морри	176
Арни	182
Барни	183
Сэндвич стоимостью	
34 миллиона долларов	185
Один день с лучшим продавцом мира	188
Страсть Джованни	192
 Три мысли и одно пожелание	 195
Об авторах	199

БЛАГОДАРНОСТИ

Наконец-то мы сделали, это! Спасибо тебе, Господи, у нас получилось!

Нам помогали многие, и сейчас мы хотели бы сказать огромное спасибо всем им.

Спасибо нашим детям — источнику вдохновения — Тиму, Гарри, Уиллу, Бруксу, Коулу и Куперу. Вы благословляли нас без слов. Мы очень надеемся, что эта книга пригодится вам в жизни.

Спасибо всей нашей большой семье, моей сестре и ее мужу Пэм и Нику Хейрос, братьям Грегу и Джеймсу Мейер, Неде Уэлдил, моей мачехе Стефани Мейер, Джону, Бетти и Биллу Клиффорд, Алисе Беквит, Джиму и Бекки Пауэлл, а также Дэвиду и Синди Беквит за их безграничную любовь и поддержку.

Спасибо Клиффу Грину и Сью Кролик за то, что они сдвинули эту машину с места; Дэвиду Поттеру, Рону Ребхольцу, Уильяму Клебшу, Клиффорду Роу, Дэвиду Кеннеди и Полу Робинсону, замечательным учителям Гарри; Стефани Прем, Кэти и Джиму Филиппс; Джону Макфи, Э. Б. Уайт, Курту Воннегуту-младшему и Теодору Гейзелю.

Спасибо Пэт Майлс, Пэт и Кэти Льюис, Марджи Сборов, Баку Брауну, Ларри Гатлину, Рут Энн Маршалл, Биллу Куру, Арнольду Палмеру, Бобу Брауну и Биллу Бартелсу, Бартону Шварцу, Тай Ким, Маргит Брекке, Джеральду Маккало и Джеку Линдстрому.

Благодарим Тай Вотау и Билла Пассолта.

Эта книга не увидела бы свет без талантливых и бесконечно терпеливых сотрудников издательства Warner Books; благодаря им холодноватый Нью-Йорк становится теплее.

Спасибо Рику Вольффу, Шэрон Крассни, великолепному дуэту Жоржетт Белл Макри и Бернадетты Евангелисте, а также Джейсона Пинтера и Дэна Амброзио.

Я бесконечно признателен женщине, которая убедила меня в том, что иногда надо заставлять себя делать то, что делать неприятно. В тот день мне очень не хотелось выступать в Портленде, штат Орегон, тем более никакого гонорара не ожидалось.

Но я поехал туда через свое «не хочу», и судьба щедро вознаградила меня. Я обрел самое главное сокровище в моей жизни — мою Кристин. Все остальное — глубоко личное, и эти чувства не высказать словами.

Это было невыразимо прекрасно, как сказала бы Кристин. А я бы ответил: «Невыразимо благодарен».

Мы посвящаем свою книгу нашему племяннику Эдриену. Мы глубоко скорбим о нем, но надеемся, что его жертва была не напрасна и сделала наш мир чуть лучше.

ПРЕДИСЛОВИЕ

На самом деле вначале мы собирались писать три разные книги. «Как заработать миллион долларов на продажах (3 миллиона долларов до уплаты налогов)» должна была стать первой книгой Кристин на тему продаж.

Гарри хотел выпустить две книги. Одна из них, «Ремни безопасности и подушки безопасности», писалась для наших сыновей и всех тех, кто только-только вступает во взрослую жизнь. Гарри надеялся, что эта книга поможет им избежать конфликтов с окружающими.

Вторая работа с условным названием «Кто взял мою вилку?» посвящалась правилам хорошего тона и этикета, знание которых весьма и весьма облегчает нашу жизнь.

В конечном итоге три книги слились в одну. В них отражен наш совместный опыт. Нам приходится часто выступать. После пары презентаций понимаешь, что даже если тебя попросили говорить исключительно о бизнесе, аудитория ждет от тебя большего. Люди ищут вдохновения и хотят максимально реализовать себя. Многих волнует, сумеют ли они получить хоть что-то из этого в мире бизнеса; о том, чтобы отыскать и то и другое, большинство просто не мечтает.

Однако по своему опыту мы знаем, что они могут и должны это сделать. Нам бы хотелось, чтобы ваше путешествие под названием «жизнь» прошло удачно.

Мы обращались к разным источникам. Мы наблюдали самые разные сферы бизнеса. Мы познакомились с элитой — теми, кого Гейл Шихи, известный психолог, автор книги «Возрастные кризисы. Ступени личностного роста» называет людьми высокого достатка, — встретились и побеседовали с ними, чтобы узнать, чему мы могли бы у них поучиться.

Мы тщательно изучили свой прошлый опыт, особенно ошибки. Как поет Боб Дилан, *There's no success like failure*¹. На самом деле неудачи приносят пользу. Однако, несмотря на то что все мы учимся

¹ «Нет успеха большего, чем неудача».

Сам себе бренд

на своих ошибках, последние не доставляют нам никакого удовольствия. Надеемся, что наш опыт пригодится вам и хоть немного избавит вас от ошибок и страданий. Две головы лучше, чем одна, а одна книга лучше, чем три. Пусть она доставит вам удовольствие не меньшее, чем получили мы сами, когда работали над ней.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Шестнадцать свечей
или чуткость официанта:
что предпочтительнее

Жизнь – это сделка

Возненавидеть торговлю или саму ее идею очень легко.

Мы чуть ли не с детства неприязненно относимся ко всему, что связано с продажами. В историях о лживых торговцах, пьесах, подобных «Смерти коммивояжера» и «Дельцам», и фильмах вроде «Бойлерной» продавцы действительно выглядят крайне непривлекательно. Создается впечатление, что торговля — это нечестная, беспощадная, жестокая игра, одержать победу в которой могут только мошенники.

Иногда так и происходит. Однако давайте на минутку забудем о грустном и вспомним, что жизнь — это постоянные сделки.

Припомните все коммерческие предложения, которые вы когда-либо делали, начиная с самого детства. Вы уговаривали родителей сводить вас в Диснейленд, выдать больше денег на карманные расходы и разрешить вам попозже возвращаться домой. Вы хотели, чтобы они позволили вашим друзьям оставаться у вас на ночь, купили вам новый велосипед, а возможно, и первую машину. Вы убеждали, что ни в чем не провинились, и показывали дневник, который должен был призвать их пойти вам навстречу. И так далее и тому подобное.

Те детские сделки подготовили вас к дальнейшей взрослой жизни: сначала вы пытались «уговорить» колледж принять вас, потом — работодателя нанять вас, а затем автодилера — продать вам автомобиль со скидкой в 500 долларов.

Вы уговариваете друзей сходить в ваш любимый ресторан. А супруги вообще торгуются друг с другом постоянно: на какой фильм пойти в кино; кто поведет собаку к ветеринару; кто пойдет в магазин?

И так далее и тому подобное.

Вопрос не в том, являетесь ли вы продавцом. Вопрос в том, как ухватить свою удачу.

И что не менее важно, как сделать свою жизнь богаче.

Как только вы это поймете, ответ на один вопрос станет ответом и на все остальные.

Жизнь — это сделка. А путь к успеху и в жизни, и в торговле один и тот же.

Суть любой сделки

Практически все неопытные продавцы прежде всего рекламируют цену и качество товара и только потом — свою компанию. И лишь в самом конце, да и то не всегда, они продают себя.

Опытные продавцы действуют иначе. Сначала они продают себя, потом — свою компанию и только после этого заводят речь о продукции. И ближе к концу разговора — почти перед уходом — словно спохватываются: «Вы только представьте, какую прекрасную вещь вы приобретаете буквально за сущие гроши».

Прежде всего вы продаете самого себя.

Что вы продаете на самом деле

Все мы слышали слово «известность», и почти всегда оно звучит как привет со школьной скамьи. Кинорежиссер Джон Хьюз чувствовал это и, создавая свой знаменитый фильм «Шестнадцать свечей», понимал, что взрослая аудитория тоже проникнется этим ощущением.

В этой истории о юности и школьных годах есть примечательный эпизод. Юная красавица мечтает о жизни со своим Прекрасным принцем и рисует ему картину их совместного счастья: «Мы поженимся и станем одной из самых известных пар города». Смех в зале.

Но вдруг мы понимаем, что в действительности жизнь больше похожа на школу, чем нам когда-то казалось, и что эти наивные слова на самом деле описывают наше будущее. Мерил Стрип когда-то сказала: «Я думала, что жизнь будет напоминать учебу в колледже, но я ошиблась. На самом деле жизнь похожа на школу».

Актриса сетовала на то, что, в отличие от популярности, умения, которые, казалось, так высоко ценили преподаватели, на самом деле играют небольшую роль в жизни. В каждой школе была своя Ардис Петерс. Она родилась в небогатой семье. Ее лицо нельзя

назвать красивым, но в ней была какая-то изюминка. Она никогда не пыталась стать звездой компании, да и вряд ли бы это ей удалось. Однако что-то в ней нас неизменно привлекало — она обладала особым качеством, которое все любили, но лишь немногие могли понять или назвать.

Но ее все любили. Оглядываясь в прошлое, мы понимаем, что все дело было в ее доброжелательном и открытом отношении к жизни, она как бы притягивала к себе окружающих. Находясь рядом с ней, вы невольно начинали смотреть на жизнь ее глазами.

Можно пойти еще дальше и вспомнить Карлу Стрэнд. Она в семь лет сумела подружиться с жизнью, и дружба стала взаимной. И люди тянулись к ней, ведь так приятно быть рядом с человеком, у которого с жизнью полное взаимопонимание и который щедро делится им.

Да, в этом мире вы продаете свои умения. Вы продаете свои знания и навыки. И если они помогают людям, то вам начинают доверять, а доверие приводит вас к благополучию и процветанию. Однако ваш главный товар — это вы сами. Люди покупают оптимистов, потому что им нравится находиться в их компании. Они покупают искренних и честных людей, потому что те делают именно то, что говорят. На таких людей можно всегда положиться, как на стиральную машину Maytag.

Получая образование, мы совершенствуем свои умения и навыки. Но как нам себя вести и чувствовать? В школе этому не учат, а многие учителя показывают такой пример, на который лучше не ориентироваться. Мерил Стрип, Ардис и Карла напоминают нам, что со школьной скамьи мы сталкиваемся с прописной истиной: внутренняя позиция, отношение значат очень много. Продается именно отношение. Это ваша визитная карточка.

Развивайте свои умения, совершенствуйте и оттачивайте их ежедневно. Но никогда не забывайте о том, что люди покупают вас *целиком*.

Ключ к успеху и осуществлению задуманного лежит во всестороннем развитии личности.

Что ценят окружающие

Если хотите понять, что ценят люди на самом деле, понаблюдайте за тем, как они дают чаевые.

Неоднократные наблюдения за посетителями ресторанов показали, что классный и быстрый сервис ценится отнюдь не выше, чем не слишком расторопное и качественное обслуживание.

Совсем другое дело, если официант чем-то расположил вас к себе. Например, за мимолетное касание клиент, как правило, платит больше. Радужная улыбка, теплое приветствие («Рады снова вас видеть, мистер Петерс») или любой другой намек на то, что вы желанный гость, гарантирует более высокие чаевые.

Когда эти данные появились на страницах журнала *The New Yorker*, комментаторы не скрывали своей озадаченности. Почему мы отказываемся платить больше за качественный сервис, но готовы делать это за проявление обычной доброжелательности?

Да потому, что «обычная доброжелательность» имеет огромное значение; именно ее мы так ценим и ждем от людей, работающих в сфере обслуживания.

Люди ценят — и вознаграждают — чувства, которые вы в них порождаете.

Чувства превыше всего

Одна крупная страховая компания недавно объявляла конкурс и провела переговоры с рядом фирм, чтобы решить, какой из них доверить бухгалтерскую проверку. В финал вышли три фирмы, и члены отборочной комиссии поначалу растерялись, не зная, кому отдать предпочтение, а потом им пришла в голову блестящая идея.

Они посетили центральные офисы компаний-претендентов и попытались прочувствовать их дух.

В третий заход они едва переступили порог, как сразу поняли, что это то, что нужно. Проведя там буквально пару минут, гости поспешили откланяться.

Шестнадцать свечей или чуткость официанта: что предпочтительнее

Из аэропорта они позвонили представителям этой компании и обрадовали их отличной новостью, сулящей миллионные прибыли.

И это не единичный случай. Дело не в компетентности. Дело не в опыте. Дело в ощущениях и эмоциях, которые вы вызываете в окружающих.

Люди покупают ощущения.

О подозрительных лицах,
китайских церемониях
и стереотипах:
планирование и подготовка

Помните о конечной цели

Раньше нас спрашивали, как мы стали писателями.

Мы отвечали, что прочитали много лекций.

Спустя годы нас стали спрашивать, как мы стали лекторами.

Мы отвечаем, что написали книгу.

Никто из нас не думал о лекторской или писательской карьере. Мы просто занимались любимым делом. Мы не думали о конечной цели. Для нас существовала только тропинка, по которой было очень приятно идти.

Кристин Клиффорд Беквит: Сколько себя помню, мне всегда говорили: «Крис, ты должна стать писательницей». В конце концов я задумалась о том, почему никогда не занималась тем, что мне особенно нравилось. На это у меня всегда был один и тот же ответ: я и подумать не могла о профессии, в которой, как я чувствовала, разбиралась недостаточно хорошо.

Через четыре недели после операции по удалению рака груди в декабре 1994 года я внезапно проснулась посреди ночи: у меня перед глазами стояли комиксы. Около пятидесяти комиксов, связанных с раком, начали заполнять мою голову.

Выздоровление шло медленно, тянулись бесконечные дни, недели, месяцы. Я полностью сосредоточилась на комиксах, стараюсь найти хоть что-то ободряющее в своем тяжелом положении. И старания мои не пропали даром.

Двенадцать месяцев спустя я подписала контракт не на одну, а сразу на две книги, посвященные тому, как бороться с раком при помощи юмора. Они состояли из моих комиксов. Если бы я поставила себе цель стать писательницей, то вряд ли бы написала хоть одну книгу. Я просто пошла за своими желаниями, и однажды ночью эти две книги появились перед моими глазами.

Как гласил слоган Nike 1970-х годов, «There is no finish line». То есть предела как такового не существует. Жизнь идет своим чередом. Вы стремитесь к тому, что считаете раем, а потом понимаете, что это совсем не то. Или добираетесь до конечного пункта назначения и осознаете, что это далеко не конец. Часто это даже не остановка в пути.

Нужно ли ставить цели? Наверное, да, особенно если они стимулируют вас к действиям. Но если это единственное, что заставляет вас действовать, измените установку.

Ищите иную мотивацию, нежели стремление достичь цели.

Где ее искать? В себе.

Зачем нужно ставить цели

В самом начале своей карьеры, находясь на грани нищеты, актер Джим Керри написал одну-единственную фразу на клочке бумаги, положил его в карман рубашки и хранил там до тех пор, пока слова не сбылись.

Слова были такие: «Заработать миллион долларов».

Из таких историй становится ясно, что, ставя перед собой цель, вы тем самым делаете первый шаг к ее достижению. Джим Керри сумел заработать миллион долларов, потому что у него была четкая задача. Едва ли не каждая книга по самосовершенствованию акцентирует важность формулировки цели.

Однако мы неверно понимаем, что подразумевается под постановкой.

Во-первых, вы всегда ставите цели, даже если и не записываете их. Вам хочется посмотреть, что вы едите, пробежать три мили и не запыхаться, наладить отношения с отцом. Но это безотчетные побуждения. Просто однажды они заставляют вас действовать.

Цели ставят все. Но ценность постановки целей вовсе не в них самих. Она — в размышлениях, перетекающих в планы, и в приобретаемых вами знаниях. Задайтесь какой-то целью вместе с другими людьми, и вы узнаете много нового. Вы узнаете, что ценят другие. Вы узнаете больше о людях. Это поможет вам принимать более эффективные и обоснованные решения.

В бизнесе происходит то же самое. Ценность бизнес-плана редко определяется целями и стратегиями. Последние меняются с такой скоростью, что больше напоминают грубую наброску: «Что мы там собираемся делать, пока не решили заняться чем-то другим?»

Нет ничего страшного в том, что мы не придерживаемся этих планов. Важно то, что произошло во время их создания.

Все чему-то научились.

Ставьте цели не для того, чтобы это помогло вам их добиться, а для того чтобы обрести знания.

Кто вы

Как гласит одна из старейших рекламных заповедей, «название говорит само за себя».

Как и любая компания, каждый человек может рассказать о себе с десяток занимательных историй, раскрывающих его с лучших сторон. Талант маркетолога проявляется в том, что он находит интересные детали — забытые, проигнорированные или попросту не замеченные — и преподносит их на блюде с голубой каемочкой.

Перед вами стоит точно такая же задача. Расскажите о себе правдиво и увлекательно одновременно.

Как это сделать?

Увидеть себя со стороны помогают как близкие люди, так и мало знакомые. Сделайте первый шаг. При необходимости обратитесь к ним за помощью.

Расскажите о себе как можно увлекательнее.

Что вы умеете

Предприниматели, вкладывающие средства в крупные проекты, задают, казалось бы, простой вопрос тем, в кого они собираются вкладываться:

Чем вы занимаетесь?

Этот вопрос требует очень простого, конкретного ответа. Если вы скажете, что занимаетесь всем или множеством не связанных на первый взгляд вещей, то у вашего потенциального инвестора может сложиться впечатление, что вы ничего не умеете делать как следует (и нет смысла вкладывать в вас деньги).

Задайте себе этот вопрос и запишите свой ответ. Покажите его четырем знакомым, мнению которых вы доверяете. Спросите, понятен ли им ваш ответ, достаточно ли он прозрачен, вселил ли он в них уверенность в вашей компетентности.

Ответьте самому себе на вопрос: «Чем я занимаюсь?»

Человек-оркестр

В «разговорном жанре» существуют сотни самых разных специалистов, но в конце концов вы сталкиваетесь с так называемым человеком-оркестром. Поинтересуйтесь его специализацией. Тимбилдинг? Кадровые перестановки? Креативность и инновации? Лидерство? Продажи?

Да, радостно закивает он, а еще мотивация, маркетинг и многое другое!

Ужели перед вами стоит потомок энциклопедически образованного Эразма Роттердамского?! Но вашему собеседнику на вид лет сорок, значит, в деле он крутится лет восемнадцать. Неужели за это время он успел стать специалистом настолько широчайшего профиля? Даже если исключить сферу финансов и компьютерных технологий, то звучит это все весьма подозрительно. Что бы вы предложили такому умельцу?

Ничего.

Вы никогда не вспомните, как называется его специальность и даже не подумаете о нем, если возникнет, например, проблема лидерства; он перечислил такое количество своих талантов, что запомнить их просто невозможно.

Более того, он зарекомендовал себя вовсе не специалистом широкого профиля, а самым настоящим профаном.

Такой умелец за все берется, да не все ему удастся. А везде требуются профессионалы. Дела доверяют только специалистам. Хватаясь за все, вы рискуете не добиться ничего.

Найдите свою нишу. Даже если вы обладаете многими умениями, определите, что нужно вашему заказчику, и сосредоточьтесь на поставленной задаче.

Спросите себя: «Какова моя специализация?» (Назовите только одну.)

В чем ваша ценность

Этот вопрос, казалось бы, логически вытекает из предыдущего, однако ответить на него не так-то просто. Это вызов, который вы должны принять: «Какая от этого польза?»

В чем заключается ваша (или вашего предложения) ценность?

Маркетологи отмечают необходимость выделения выгодной точки отличия. Эти слова таят в себе глубокий смысл.

Нужно объяснить не только чем отличаетесь от других, но и в чем заключается ценность вашей точки отличия для других людей.

Задайте себе этот вопрос и снова запишите свой ответ. Покажите его четырем людям, мнению которых вы доверяете.

Попросите их быть предельно откровенными.

Спросите себя: «В чем заключается моя (моего предложения) ценность?»

О зависти

Одна из составляющих успеха авиакомпании Southwest Airlines состоит в том, что ее президент Херб Келлехер постоянно спрашивает своих сотрудников:

Завидуют ли нам конкуренты?

Неужели у нас нет ничего, что вызывало бы их зависть? Ведь должны же мы обладать чем-то сугубо ценным.

И если нет, то почему?

Как нам добиться того, чтобы нам начали завидовать?

Представьте, что этот вопрос относится к вам или к вашему предложению.

Спросите себя: «Если нет, то почему? И что можно сделать, чтобы мне начали завидовать?»

Вызывает ли вы зависть? И что нужно сделать для того, чтобы ее вызвать?

Власть стереотипов

Мы готовили проект революционной рекламной кампании по заказу фирмы — производителя огромных мониторов для компьютеров Apple. На презентации мы неожиданно предложили оригинальное название для этой компании и ее мониторов — своеобразную зарубку в мозгу, как некоторые называют особенно популярные и влиятельные бренды.

Заказчик пришел в восхищение, о чем не преминул нам сообщить. Ему понравилась буквально все: и стратегия, и оригинальность, и реклама, и тексты рекламных роликов и даже наши ботинки и галстуки.

Вернувшись с презентации, мы заказали две бутылки лучшего шампанского.

Мы ждали хороших вестей. Но увы! Заказ отдали компании BBD&O. Мы в полном замешательстве позвонили заказчику.

— Как же так, вам ведь понравилась наша работа, вы назвали ее лучшей?

— Да, назвал. С точки зрения стратегии и креативности она безупречна.

— Тогда почему заказ достался не нам?

— Понимаете... Гарри — юрист. А юристы не бывают креативными по определению.

Люди не рассуждают; они пользуются стереотипами. Они не делают выводов; они наклеивают ярлыки. Они не размышляют; они предполагают и вычисляют на глазок.

Проведем небольшой эксперимент. Взгляните на список ниже и запишите первую ассоциацию, которая придет вам в голову по отношению к каждому из этих слов.

Водитель Volvo

Козлиная борода

Техасец

Лифтинг

Католический священник

Что получилось?

Не пугайтесь. Все так делают. Заметьте, совершенно неосознанно и произвольно. Таково шаблонное мышление. Как метко заметил известный психолог Уильям Джеймс: «Первым делом наш разум пытается объект классифицировать».

Понять, почему так происходит, нетрудно. В процессе эволюции наш мозг ради удобства и выживания упорядочивал всю поступающую информацию в соответствии с уже имеющимися моделями и образцами. Мы научились ассоциировать черный цвет со смертью и ритуальными обрядами. Штампы опережают мышление, являясь его, так сказать, демоверсией.

Нельзя разобраться в человеке, понять его, не приложив стараний. Многие и не пытаются, будучи не уверенными в том, что результат оправдает затраченные усилия.

Пусть наши стереотипы и не всегда соответствуют действительности, но польза от них есть. В конце концов, нам отведено не так уж много времени.

Новых знакомых американцы первым делом спрашивают: «Чем вы зарабатываете на жизнь?» Ответ на этот вопрос позволяет мгновенно произвести первичную сортировку. Бухгалтер? Педантичен. Юрист? Самоуверен. Инженер? Аналитик. Писатель? Диссидент. В голове тут же возникает соответствующая картинка — картинка, заменяющая уникальную личность, с которой мы имеем дело.

Двум группам студентов Гарвардского университета, учащимся у Налини Эмбади, показали две видеозаписи, на одной из которых был запечатлен «профессор статистики», а на другой — «профессор гуманистической психологии». Первая группа увидела холодного, замкнутого и напряженного человека, а вторая решила, что перед ней сердечный и чуткий педагог. Всем студентам показывали одного и того же человека.

Хороший маркетолог из консалтинговой компании никогда не спросит: «Какое положение на рынке вы занимаете в настоящее время?» Несомненно, это очень важный вопрос. Но не тот, который нужно задать в первую очередь.

Ключевой вопрос звучит так: «Как воспринимаются компании, работающие в данной отрасли, и их персонал?» То есть каков их стереотип.

А теперь задайте этот же вопрос себе.

Прежде чем пытаться кому-то что-то продать, спросите себя: «Как этот человек меня воспринимает?»

Обратите внимание

В каких деловых ситуациях вы испытываете дискомфорт?

Опишите их.

Что именно вы чувствуете?

С чего все началось и как долго продолжается?

С кем вы можете это обсудить и кто может вам помочь?

Когда вам неудобно, вы наиболее слабы и уязвимы. В такие моменты вы совершаете самые большие ошибки и теряете почву под ногами.

Победите неловкость, и ваша жизнь заиграет новыми красками.

Этот совет не назовешь простым, и следовать ему нелегко. Но прислушавшись к нему, вы добьетесь настоящего успеха. Люди зачастую идут по пути наименьшего сопротивления, они повторяют свои ошибки, молча страдают и сами себе мешают двигаться дальше.

Это не наш путь. Тренируйтесь постоянно. Несмотря на усталость. Да, тяжело. Но регулярные тренировки сделают вас сильнее.

Достигнув предела, то есть сделав максимум того, на что вы способны в одиночку, найдите человека, который будет подталкивать вас дальше, — что-то вроде партнера для тренировки; без него не обходится почти ни один спортсмен, если хочет добиться лучших результатов.

Если вы действительно хотите преуспеть, осознайте, что заставляет вас испытывать дискомфорт.

Закаляйте уязвимые места

Загляните как-нибудь на тренировочное поле для гольфа, и вы увидите, как игроки отрабатывают удары.

Здесь многим из них это удастся гораздо лучше, чем на игровой площадке. Едва ли не любой скажет вам, что если бы так же хорошо играл на площадке, то легко прошел бы лунку за семь ударов.

Им кажется, что этот факт очень легко объяснить. Здесь они бьют по мячу, зная, что ничем не рискуют. Однако стоит помахать перед ними банкнотой, дать специальные счетные карточки, как у игроков белеют костяшки пальцев, а мячи катятся куда угодно, но только не прямо. Первые плохие удары неизбежны, они объясняются напряженностью и волнением играющего. А семь или восемь других ударов объясняются очень просто: все зависит от способностей и мастерства.

Удары отрабатываются любимыми клюшками.

Если кому-то лучше удастся играть седьмым айроном¹, то вы ни за что не заставите его сменить клюшку. (Ну разве что на драйвер².)

Наша жизнь чем-то похожа на гольф. Мы восхваляем свои достоинства и не замечаем недостатки. И напрасно. Допустим, только допустим, вы усовершенствуете свои плюсы. Однако не факт, что кто-то оценит ваши старания. Небольшие улучшения, как правило, незаметны посторонним. Зато все прекрасно видят соринки в чужом глазу. И если вы сможете избавиться от них, тут уж точно все ахнут.

Благодарите судьбу за подаренные вам сильные стороны, но не забывайте избавляться от недостатков.

Поспешные выводы

Креативщикам решение казалось очевидным.

Компания-заказчик работала в «женской» сфере бизнеса (61%) — в ветеринарии, и ее потенциальными клиентами тоже были в основном женщины (63%).

¹ Айрон (iron) — клюшка с плоской головкой для удара.

² Драйвер (driver) — клюшка с большой головкой, самая сильная в наборе.

Узнав, что в данном случае по обе стороны стола сидят, как правило, дамы (врач и владелица животного), сотрудники агентства решили предложить исключительно «женское» название.

Они провели мозговой штурм, перебрали несколько сотен вариантов и в итоге остановились на двенадцати наиболее удачных, с их точки зрения, названиях. Когда оставшуюся дюжину протестировали (с целью узнать мнение аудитории), оказалось, что чем более «женским» было название, тем более негативные отзывы оно получало, и от кого — от самих же женщин! Мужчины были более сдержанны в оценках, но тем не менее тоже не давали позитивных ответов.

Розовый, пурпурный, все, что так или иначе связано с растениями, женщины яростно отвергли. Креативщики сделали вывод, что женщины ненавидят розовый и пурпурный цвета и заодно прочие лютики-цветочки. Но они ошиблись.

Мы делаем скоропалительные выводы и выносим торопливые суждения. Мы заранее уверены в своей правоте. И напрасно.

К счастью, агентство подстраховалось от свойственной людям поспешности и решило выслушать сторонние мнения, создав экспертные группы и комиссии, чтобы составить более полное представление о том, как люди воспринимают определенные слова.

Вы можете быть в меньшей степени застрахованы от подобных ошибок, хотя что мешает и вам постелить соломку? Спрашивайте! Узнайте еще одно, два, три посторонних мнения. Не предполагайте, спрашивайте.

«Как вам нравится эта мысль?» Задайте этот вопрос шестерым людям.

«Есть ли в ней логика?» Следующие шесть человек. И так далее.

«Стоит ли мне надевать это на встречу с подрядчиком?» Спрашивайте!

Чем больше мнений вы узнаете, тем увереннее будете себя чувствовать. Чем больше народу выскажется по поводу ваших собственных сомнений, тем больше шансов их развеять.

Если ваши соображения разнесут в пух и прах, вы, несомненно, пересмотрите их и примете лучшее решение.

Не гадайте. Спрашивайте.

Одна голова хорошо, а две – лучше

Считается, что у каждого человека должен быть наставник.

В основе этого положения лежит типичная ошибка. В нем изначально смешаны понятия «стечение обстоятельств» и «причина».

Да, у многих успешных людей были наставники. (Хотя у многих и не было, о чем нередко забывают сказать.) Однако этот факт вовсе не говорит о том, что они преуспели благодаря своим наставникам. Напротив, насколько нам известно, эти люди преуспели не благодаря, а вопреки.

Человек, которому суждено добиться успеха, притягивает к себе самых разных людей, в том числе и наставников. Он покоряет сердца наставников, поклонников, последователей, детей и зверей.

Чтобы обрести наставника, нужно обладать качествами, которые в любом случае позволят вам преуспеть. Укажет ли он путь к успеху? Вряд ли. Сможет ли помочь на пути? Возможно.

Не тратьте время на поиски. Лучше засучите рукава и начните делать то, что привлечет к вам людей, в том числе и наставника.

Если вам удастся найти такого человека, не полагайтесь всецело только на его мнение. Наставники — самые обычные люди, а людям свойственно ошибаться. Даже самые талантливые и опытные доктора иногда ставят неверные диагнозы. К счастью, в большинстве случаев пациент обращается ко второму и к третьему специалисту.

Попробуйте делать то же самое.

Одна голова хорошо. Но несколько голов — лучше.

Ключ к успеху

И специалисты, и любители признают Фрэнка Ллойда Райта величайшим архитектором современности. Однако сколько сил ему стоило добиться этого признания!

Вспомните легендарного Икара. Он смастерил крылья, скрепил их воском и взмыл в небо. Как и Райту, Икару не доставало смирения. Мечтая сравняться с богами, он подлетел слишком близко к Солнцу. В жарких лучах воск растаял. Икар разбился.