

WHAT
THEY DON'T
TEACH YOU AT
HARVARD
BUSINESS
SCHOOL

ЧЕМУ НЕ УЧАТ В ГАРВАРДСКОЙ ШКОЛЕ БИЗНЕСА

КАК НАУЧИТЬСЯ РАЗБИРАТЬСЯ В ЛЮДЯХ,
ПРОДАВАТЬ ИДЕИ И ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ

Марк Маккормак

Марк Маккормак

**Чему не учат в Гарвардской
школе бизнеса**

«Попурри»

1986

Маккормак М. Х.

Чему не учат в Гарвардской школе бизнеса / М. Х. Маккормак —
«Попурри», 1986

ISBN 978-985-15-2596-2

Один из наиболее знаменитых в США предпринимателей делится с широким кругом читателей взглядами на «секреты», философию и методику руководства бизнесом любого уровня. В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

ISBN 978-985-15-2596-2

© Маккормак М. Х., 1986
© Попурри, 1986

Содержание

Благодарности	7
Предисловие	8
Часть I. Люди	11
1	11
2	24
3	39
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Марк Маккормак

Чему не учат в Гарвардской школе бизнеса

© by Book Views, Inc. 1984

© Перевод. Издание на русском языке. ООО «Попурри», 2004

© Оформление. ООО «Попурри», 2019

Мне кажется, что причина столь потрясающего успеха японцев в том, что у них нет школ бизнеса, или, может быть, они все прочитали потрясающую книгу Марка Маккормака... она стоит в одном ряду с «Путем к вершине организации» Таунсенда...

Энтони Дж. Ф. О'Рейли, президент и исполнительный директор H. J. Heinz Company

Я связал свою судьбу с Марком Маккормаком больше двадцати лет назад. На моих глазах он разрабатывал описанный в этой книге подход, который способствовал росту не только его, но и моего бизнеса.

Арнольд Палмер

На собственном опыте я убедился, что сверхуспешные предприниматели никогда не расскажут вам правду о том, как они добились успеха, не говоря о том, чтобы рассказать, как можно повторить их успех. Но именно это сделал Марк Маккормак в книге «Чему не учат в Гарвардской школе бизнеса». Маккормак излагает поэтапный план того, как добиться успеха в любой сфере бизнеса.

Джон Мак Картер, главный редактор журнала Good Housekeeping, The Hearst Corporation

Откровенная книга Марка Маккормака должна войти в список обязательной литературы для руководителей, управляющих компаниями или желающих этим заняться. Совершенно очевидно, что автор точно знает, как нужно «читать» людей, и почему он сумел оказать столь сильное воздействие на спортивный бизнес в Америке.

Пит Розелл, комиссар Национальной футбольной лиги

Все знания, которые Гарвардская или любая другая школа бизнеса может дать о функциональной организации бизнеса, ничего не стоят без уроков, которые можно извлечь из лаконичных и точных заметок Марка Маккормака: как вести дела, используя людей. Я был бы не прочь, чтобы в Гарварде мне выдали экземпляр этой книги вместе с дипломом MBA.

Дж. М. Робинсон, президент Auto Shack, Inc.

Не могу себе представить, как можно вести в колледже курс MBA, если не включить эту книгу в список обязательной литературы.

Рэй Кэйв, заведующий редакцией журнала Time

ПОСВЯЩАЕТСЯ

Моей матери, Грейс Вулф Маккормак, которая с озорным огоньком в глазах всегда внушала мне, что деньги – это такая вещь, о которой действительно стоит позаботиться,

и

Моему отцу, Неду Хьюму Маккормаку, который убедительнее всех, кого я знаю, продемонстрировал мне, насколько важно проявлять чуткость к чувствам людей даже в самых трудных обстоятельствах

Благодарности

Выражаю признательность Джону Босуэллу за его глубокую убежденность в том, что сказанное мной может принести пользу людям. Без его поддержки, советов, наставлений – потраченного на это времени – эта книга никогда не была бы написана.

Хочу поблагодарить моих редакторов в издательстве Bantam Books – Линду Грей и Джин Бернкопф, а также Джуди Скотт, Пэтти Браун и Джейн Уильямс, справившихся с задачей материально-технического обеспечения моей работы над этой книгой, которой я вынужден был заниматься в семи разных точках земного шара.

Когда я учился в юридической школе Йельского университета, мне говорили, что диплом бакалавра юридических наук (LLB) как свидетельство о коммерческом образовании котируется ничуть не меньше, чем диплом магистра делового администрирования (MBA). Годы спустя, когда у меня появился достаточный опыт чтения лекций в Гарвардской и некоторых других школах бизнеса, я убедился, что так оно и есть, хотя оба диплома имеют определенные ограничения в плане их применения в реальном мире. Дипломы MBA или LLB вполне могут послужить пропуском в сферу бизнеса. Но с точки зрения *образования*, непрерывного процесса обучения в лучшем случае их можно считать табелем первоклассника, а в худшем – визитной карточкой наивного наглеца.

Предисловие

Чему вас не могут научить в Гарвардской школе бизнеса

Самый лучший урок, который любой человек может вынести из школы бизнеса, – это представление о том, чему она научить не может, то есть всем тонкостям повседневной жизни в бизнесе. Эти тонкости познаются главным образом в процессе самообразования, хотя знакомство с опытом кого-то другого – вроде меня – может сделать курс обучения более коротким, легким и менее болезненным.

В начале 1960-х, имея меньше 500 долларов капитала, я основал компанию, которая положила начало новой индустрии – индустрии спортивного менеджмента и спортивного маркетинга. Сегодня эта компания выросла в корпорацию International Management Group (IMG), ее офисы разбросаны по всему миру, а годовой доход составляет несколько сотен миллионов долларов.

Возможно, меня больше знают не по имени, а как «парня, который заработал Арнольду Палмеру все его миллионы». В действительности «все его миллионы» Арнольду Палмеру заработал сам Арнольд Палмер, хотя, надеюсь, Арнольд не станет отрицать, что я ему помогал.

Для нас всегда на первом месте будет работа со спортивными знаменитостями, такими как Жан-Клод Килли, Джеки Стюарт, Бьорн Борг, Хершел Уокер, Мартина Навратилова, Крис Эверт Ллойд и десятки других (всего более 500 человек), однако это только одно из направлений деятельности нашей организации и моей как ее руководителя.

Наш телевизионный отдел выпускает в эфир сотни часов авторских сетевых программ по всему миру и продает права на трансляцию тысяч часов репортажей для таких клиентов, как Уимблдонский теннисный турнир, Национальная футбольная лига, Американские ассоциации тенниса и гольфа, Всемирная лыжная федерация, Национальная студенческая спортивная ассоциация и Старинный королевский гольф-клуб Сент-Эндрюса (Шотландия). Услугами нашего отдела рыночного консалтинга пользуются более пятидесяти самых популярных и высокодоходных корпораций во всем мире.

Мы занимаемся составлением персональных финансовых и менеджерских программ для сотен корпоративных руководителей высшего ранга. Мы являемся владельцами трех модельных агентств и выступаем или выступали представителями таких разных учреждений, как Нобелевский фонд, Ватикан и Английская католическая церковь.

За два с лишним десятка лет я успел, как мне кажется, столкнуться со всеми мыслимыми и немыслимыми ситуациями и личностями в бизнесе. Мне приходилось отыскивать секретные пружины воздействия на неимоверно гиперболизированное эго спортивных суперзвезд, а также их суженых, родителей, возлюбленных, соседей и прихлебателей.

Мне удавалось находить общий язык с главами государств и президентами корпораций, с международными банкирами и провинциальными консультантами, с бюрократами из спортивных комитетов и создателями авторитарных империй. Я изучил все входы и выходы лабиринтов индустрии развлечений, информации и отдыха. И наконец, в то или иное время мне приходилось вести дела с представителями практически каждой национальности, населяющей эту планету.

То, чего я не испытал лично, я наблюдал со стороны. Благодаря сотрудничеству с ведущими компаниями во всем мире я вхож во многие начальственные кабинеты и залы заседаний советов директоров, где имею возможность видеть множество компаний в работе и понять, почему многие из них не способны действовать эффективно. Я был свидетелем попыток внед-

рения всех мыслимых и немыслимых корпоративных стилей, культур, теорий и философий и знаю, почему многие из них не оправдали надежд.

На основании своего опыта и наблюдений я разработал для этой книги ряд советов, охватывающих различные аспекты продажи идей и продукции, проведения переговоров, создания, развития и управления предприятиями, управления делами людей и личностей, продвижения вперед и осуществления задуманного.

Такая разбивка по темам несколько сбивает с толку, потому что на самом деле это книга о житейской мудрости, способности активно и результативно использовать интуицию, проницательность и наблюдательность. Данная книга научит вас, как попасть туда, куда вам нужно, и предпочтительно самым коротким путем, даже если для этого придется перепрыгивать через заборы или заходить с черного хода.

Сможете ли вы действительно научиться применять чутье в бизнесе? Возможно, не совсем, но все же вы сможете получить представление о результатах такого интуитивного стиля мышления. Многое из того, что я говорю и делаю в бизнесе, – от самоуничижительных оценок до намеренно провокационных комментариев – имеет целью обеспечить мне небольшое психологическое преимущество над остальными людьми или помочь получить от них как можно больше. В этом суть житейской мудрости: в прикладном знании людей.

Любая ситуация в бизнесе – будь то заключение сделки или просьба о повышении зарплаты, мотивация армии из 5 тысяч торговых агентов или переговоры с глазу на глаз, приобретение новой компании или полная реорганизация старой – почти всегда сводится к человеческому фактору. И победа неизменно достается тем руководителям, которые обладают тонким знанием людей и умеют его применять.

Объективно оценивая возможности Гарвардской школы бизнеса, можно утверждать, что там не учат тому, чему научить *не могут*, а именно: как научиться разбираться в людях, «прочитывать» их и использовать эти знания для получения того, что вам нужно.

Однако это именно то, чему вас *может* научить данная книга: как «прочитать» человека и повлиять на его мнение о вас, а также применить или приспособить эти знания к любой ситуации в бизнесе.

Разумеется, ситуации в бизнесе полностью одинаковы только в одном – в своей ситуативности. Но при каждой возможности – каждый раз, когда определенное, сознательное действие вызывает однотипную подсознательную реакцию, – я стараюсь представить вам уже готовое прочтение. Основываясь на собственном опыте и наблюдениях, я рекомендую множество конкретных моделей поведения, которые могут быть применены без каких-либо изменений и способны принести немедленные и ощутимые результаты.

Нешаблонность большей части этих советов объясняется не просто стремлением поразить вас оригинальностью, а моей убежденностью в том, что зависимость от общепринятой точки зрения – от старых идей и устаревших методов – это самая большая проблема сегодняшнего американского бизнеса. Управление компанией – это процесс непрерывного разрушения устоявшихся систем и борьбы с условными рефлексам, движения против течения. Люди хотят работать, но их душат условности, и было бы нереально рассчитывать на интерес читателей, не затронув эту проблему во всех ее многочисленных обличьях.

Бизнесу нужны инновации. Существует постоянная потребность выходить за рамки, исследовать новые просторы, но школы бизнеса, по определению, приговорены к преподаванию прошлого. Такое образование не только увековечивает традиционное мышление; оно душит в зародыше любые попытки новаторства. Однажды я слышал, как кто-то сказал, что если бы Томасу Эдисону пришлось учиться в школе бизнеса, то сегодня мы все читали бы книги при гигантских свечах.

Я написал эту книгу главным образом для того, чтобы заполнить как можно больше пробелов – бреши между образованием в бизнес-школах и эмпирическими знаниями, получаемыми в результате повседневного опыта управления бизнесом и руководства людьми.

За годы существования нашей компании мы принимали на работу многих выпускников Гарварда и других университетов с дипломами МВА. Скажу больше, на заре моей карьеры это было одним из моих самых сильных условных рефлексов: если у тебя проблема, возьми на работу дипломированного управленца. По мере того как мы росли и вторгались в новые области, где у нас не было уверенности или опыта, я самонадеянно рассудил, что в силу своего образования люди с дипломами МВА лучше всего подойдут для освоения этих территорий.

Однако со временем обнаружилось, что диплом магистра иногда в бизнесе может блокировать способность накопления опыта. Многие из новоиспеченных обладателей диплома МВА, которых мы брали на работу, оказались либо наивными от природы, либо жертвами системы профессионального образования. В результате – полное неумение учиться на примерах из реальной жизни: они не могли правильно «прочитывать» людей или оценивать ситуации и демонстрировали прямо-таки сверхъестественные таланты по части неверных выводов.

Отдавая должное некоторым из работников, следует сказать, что у нас трудится несколько сотрудников с дипломом МВА, которые сумели без проблем приспособиться к условиям реального мира. Но надежды, питавшие меня в молодости, что ученая степень или высокий IQ автоматически свидетельствуют о житейской мудрости, часто оборачивались дорогостоящими ошибками.

Несколько лет назад Гарвардская школа бизнеса на реальном примере нашей компании организовала учебный курс «Управление предприятием нового типа». Когда в рамках этой программы я выступал у них с лекциями, а впоследствии и в школах бизнеса других уважаемых университетов по всей стране, до меня постепенно начала доходить суть проблемы. Даже в формулировке вопросов студенты пытались найти соответствующий параграф из учебника, в который можно было втиснуть любую ситуацию. После этого они надеялись, что стоит лишь нажать на кнопку «итог», как касса выдаст им чек с готовым решением.

Разумеется, ни люди, ни проблемы не укладываются в готовые формы, а сама попытка подогнать их под шаблон искажает реальность восприятия.

В одном старом анекдоте два друга встречаются на улице через двадцать пять лет после окончания колледжа. Один, который был первым на курсе, теперь работает заместителем управляющего местного филиала банка. Другой, который никогда никого не поражал своими знаниями, стал владельцем компании и мультимиллионером. Когда банковский работник попросил его открыть секрет такого успеха, миллионер сказал, что все проще простого: «Я нашел товар, который можно купить по два доллара, а продать по шесть. Просто поразительно, сколько денег можно сделать на такой наценке».

Я ничего не имею против интеллекта, умственных способностей или, если уж на то пошло, ученых степеней, но они не могут заменить простого здравого смысла, знания людей или житейской мудрости. Подозреваю, что многие в Гарвардской школе бизнеса тоже с этим согласятся. Я не мечтаю ни о чем большем, чем увидеть, как эта книга войдет в список их обязательной литературы.

Часть I. Люди

1

Учитесь «читать» людей

Позвольте рассказать вам две истории. Первая – о будущем президенте, вторая – о высокооплачиваемом профессиональном игроке в гольф. Несмотря на то что разрыв во времени между этими историями составляет примерно десять лет, моя память связала их в одно целое.

В 1963 году я прилетел в Париж на турнир по гольфу, где у меня произошли две случайные встречи с Ричардом Никсоном: одна в гольф-клубе, когда он подошел к моему столу, чтобы поговорить с Гэри Плейером, а вторая – несколько дней спустя, когда он остановился поболтать с Арнольдом Палмером и Джеком Никласом, с которыми я ужинал.

Реплики Никсона производили достаточно приятное впечатление. Но меня поразило то, что в обоих случаях он использовал одни и те же слова, пять или шесть совершенно одинаковых предложений. Было похоже, что он разговаривал с куклами, а не с живыми людьми, что у него был наготове комплект дежурных фраз для каждого типа людей, с которыми он хотел встретиться: пять или шесть предложений для знаменитого спортсмена, абзац для известного бизнесмена, несколько строк для религиозного деятеля.

Героем другой истории был Даг Сандерс, сумасбродный игрок в гольф. Когда мы решили стать его представителями, многие говорили мне, что мы сделали ошибку. В Даге был явно заметен дух «Вегаса», он был азартным игроком. Он водил дружбу с прожигателями жизни, постоянно ввязывался в какие-то скандалы и зарабатывал намного больше, чем простой любитель делать ставки.

Некоторые считали, что он не нашего поля ягода, и спрашивали, как я могу ему доверять. Но, честно говоря, я доверял Дагу Сандерсу гораздо больше, чем многим из тех, кто меня спрашивал об этом.

Вот как элегантно я подвел вас к началу моего рассказа.

Однажды Даг провел показательное выступление в Канаде. Организацией матча он занимался сам. Детали договоренностей мне были неизвестны, а так как заплатили ему, естественно, наличными, то я, возможно, никогда бы и не узнал деталей. Но примерно через неделю после матча мы получили от Дага конверт. В нем не было ни письма, ни даже записки, только наши комиссионные – наличными.

Я вспоминаю эти случаи сейчас, потому что они помогают понять один важный аспект «прочтения» людей. Из того, что люди говорят и делают в самых невинных ситуациях, можно очень многое узнать об их истинной сущности.

Например, мои случайные встречи с Никсоном вызвали ощущение фальши и лицемерия, которое я вспомнил десять лет спустя, когда его заставили уйти с президентского поста. Это лицемерие, вероятно, стало весьма серьезной причиной бесславной отставки Никсона. Люди не любят лицемеров. Они им не доверяют и однозначно не желают, чтобы такие люди правили их страной.

Что касается Дага Сандерса, то гонорар за показательное выступление был столь незначительным, что о нем вроде бы не стоило даже и беспокоиться. Но по сей день я живо представляю, как Даг возвращается в свой гостиничный номер, достает из кармана пачку купюр, отсчитывает комиссионные, вкладывает их в конверт и пишет на нем наш адрес. Это настолько характерно для натуры Дага Сандерса, что иначе он поступить не мог.

Проще было бы поверить, что будущий президент Америки показал пример искренности, а прощелыга и игрок обманул наше доверие. Но факты опровергают такие предположения.

Какое отношение все это имеет к бизнесу? Самое прямое.

В мире бизнеса достаточно легко создать себе одну или несколько корпоративных масок и менять их в зависимости от ситуации. Некоторые люди ведут себя с подчиненными совсем не так, как с начальником, и совершенно по-другому с людьми из других компаний.

Но подлинное «я» – истинная натура человека – не может, как хамелеон, менять цвет, чтобы слиться с окружающей средой. При любом развитии бизнес-ситуации рано или поздно – на подсознательном уровне либо осознанно – вы поймете, каково подлинное «я» человека, с которым вы имеете дело.

Прежде всего, вам захочется уловить разницу между тем, что в действительности имеют в виду люди, и тем, что они говорят; вам захочется оценить поступки человека – его собственную деловую активность – в широком контексте его характера. Продаю я или покупаю, нанимаю на работу (консультирую работодателя) или нанимают меня, оговариваю я условия контракта или выполняю чьи-то требования, мне хочется знать подноготную человека, с которым я имею дело. Я хочу узнать его подлинное «я».

Ситуации в бизнесе всегда сводятся к ситуациям с людьми. И чем больше – и чем раньше – я узнаю о человеке, с которым веду дело, тем результативнее будет моя работа.

НЕ ПРИНИМАЙТЕ МНЕНИЕ ЗА ОТВЕТ

О других, даже незнакомых людях, часто судят лишь на основании того, что слышали или знают о компании, в которой они работают. Порой мы не верим даже собственным наблюдениям или игнорируем их, только чтобы привести их в соответствие с общепринятым мнением.

В IMG мы часто сталкиваемся с предвзятым мнением о нашей компании. Того, чем занимаемся на самом деле, почти нельзя увидеть, и многие журналы и телеканалы подчеркивают, что IMG, и я в частности, занимает ведущие позиции в мире спорта. Они рисуют нас крутыми, даже безжалостными переговорщиками.

В девяти случаях из десяти это играет нам на руку. Люди *ожидают*, что мы запросим большие деньги, и это помогает нам действовать с позиции силы. А когда они обнаруживают, что наши требования вполне обоснованы, то воспринимают это как приятный шок.

Но всегда находится тот десятый человек, у которого настолько закоренелое предвзятое мнение, что он совершенно не понимает самой бизнес-ситуации или людей из нашей компании, с которыми имеет дело. Он настолько привык казаться «крутым» или защищаться от нашей «крутизны», что готов воспринимать простое выражение «приятно познакомиться» как скрытую угрозу. Очевидно, предвзятое мнение делает его неспособным на какие-либо приятные открытия.

Для «прочтения» людей необходимо просто почувствовать, что происходит на самом деле, и превратить это восприятие в неоспоримые доказательства, которые можно использовать для своей выгоды.

Дэйв Дебушер, бывшая звезда баскетбола, несколько лет был вице-президентом нашей телекомпании. Это было до того, как он занял место генерального менеджера команды New York Knicks. Однажды Дэйв провел несколько тщетных встреч с генеральным директором одной страховой компании из Коннектикута, пытаясь уговорить того спонсировать одно из телевизионных шоу. Директор, казалось, живо заинтересовался идеей и был очень взволнован тем, что имеет дело с самим Дебушером, тем не менее это вызвало у него определенные подозрения. «Если эта сделка так выгодна, – рассудил он, – то почему ее не предложил какой-нибудь „обыкновенный человек“?»

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПРОНИЦАТЕЛЬНОСТЬ

Мы с Дэйвом Марром, бывшим чемпионом PGA, членом Ассоциации профессиональных гольфистов, однажды перемывали косточки некоторым знакомым профессионалам, и Дэйв выдал первое правило ставок при игре в гольф: «Никогда не заключай на первом ти¹ пари с тем, у кого сильный загар, единственная железная клюшка в сумке и бегающие глаза».

Верное мнение о людях можно сделать в результате простых наблюдений. В большинстве бизнес-ситуаций можно увидеть гораздо больше, чем видит невооруженный глаз, – целый спектр персональных динамических сил, действующих под поверхностью.

Большинство бизнес-ситуаций предоставляют массу реальных возможностей, позволяющих заглянуть «в глубину». Иногда это вещи, которые люди говорят и делают бессознательно. Это может быть то, как человек отводит глаза, когда ему задают конкретный вопрос. Но это могут быть непростые и неосознанные поступки, такие, например, как манера человека формулировать свои мысли. Главное в том, что таких ключей для проницательных выводов полным-полно, и их всегда может использовать любой, кто умеет настроиться на нужную волну.

Поразительно, что многие руководители не умеют этого. Они совершенно не замечают, что происходит вокруг них на самом деле. Они или слишком поглощены выслушиванием самих себя, чтобы прислушаться к кому-то другому, или слишком заняты созданием благоприятного впечатления о себе, чтобы заметить, чем занимается кто-то еще.

Не припомню никого, кто достиг бы успеха в бизнесе, не умея разбираться в людях. Бизнес – дело деликатное и требует где-то чуть-чуть ослабить хватку, а где-то чуть-чуть поднажать. И на каждом этапе этого процесса так или иначе приходится общаться с людьми – направлять их, продавать им, работать с ними, просто заставлять их делать то, что нужно вам. Без понимания людей нельзя добиться деликатности.

Проницательность позволяет заглянуть за занавес настоящего. Предположим, у вас был бы способ узнать все, что произойдет в бизнесе за следующие десять лет. Эта информация не только могла бы сделать вас мудрее; она еще могла бы принести вам успех и богатство. Однако именно понимание людей дает вам способность предсказывать будущее.

Подлинная натура человека, его истинное «я» не могут меняться в зависимости от ситуации.

Это вещь абсолютно последовательная. Чем лучше вы знаете человека, тем больше можете увидеть за «фасадом» и тем точнее предсказать, как он отреагирует или поведет себя в той или иной бизнес-ситуации. И такие знания поистине бесценны.

Именно это и есть *modus operandi*, хлеб насущный так называемых профессионалов – медиумов и гадалщиков, которые используют такие же приемы, чтобы предсказывать будущее.

Медиумы оценивают своих клиентов, наблюдая за ними – за тем, как они себя ведут, как выглядят, как одеваются, и при этом задают невинные на первый взгляд вопросы. На основании полученных сведений им удается «заглянуть в будущее», а по сути дела, исходя из того, что удалось узнать, просто сказать клиенту то, что он желает услышать. Основываясь на мельчайших крупицах информации, лучшим мастерам на этом поприще ничего не стоит продемонстрировать поразительное ясновидение. Возможно, из некоторых медиумов могли бы выйти отличные воротилы бизнеса.

Кстати, я знаю нескольких бизнесменов, которые могли бы стать потрясающими медиумами.

¹ Стартовая площадка. – Прим. ред.

Для развития проницательности необходимо, чтобы человек обострил все свои чувства, меньше говорил и больше слушал. Уверен, что для того, чтобы научиться почти всему – и научиться лучше, чем этого хотелось бы другим, – вам необходимо просто присматриваться и прислушиваться, пошире открывать глаза и держать ушки на макушке. А рот закрыть на замок.

СЛУШАЙТЕ АКТИВНО

Разумеется, в сфере бизнеса умение слушать, и действительно слышать то, что говорится, имеет гораздо большее значение, чем простое понимание людей. В торговле, например, это, пожалуй, самое большое достоинство. Но суть в том, что в любой бизнес-ситуации те, кто слушает, и те, кто не слушает, ведут себя по-разному и получают разные результаты.

Приступая к работе над книгой, я спросил нескольких моих друзей – деловых людей, в том числе и президентов компаний, – какие советы дали бы они, если бы эту книгу пришлось писать им. На первом месте, за редким исключением, в их списках стояло: «Учиться быть хорошим слушателем».

Один из друзей, глава известной торговой организации, сформулировал это так: «Следите за соотношением слушать/говорить». Другой приятель, исполнительный директор компании Pepsi, рассказал мне об одной из самых больших удач Pepsi и о том, что если бы тогда он умел лучше слушать, то смог бы сберечь себе и своей компании массу времени.

– Pepsi, – сказал он, – давным-давно пыталась пролезть в сеть закусочных Burger King, но, считая, что Burger King никуда не денется, Pepsi в презентациях всегда делала акцент на том, чтобы предоставить покупателю право выбора». Политика Burger King действительно предоставляла выбор («Делайте, как вам лучше»), но раз за разом ее представители повторяли, что будут сотрудничать с Pepsi только на условиях общей политики контроля за качеством по ограниченной номенклатуре товаров, *включая один сорт колы*.

В один прекрасный день Pepsi поняла намек и изменила политику. Упор был сделан на то, что Pepsi и Burger King – корпоративные друзья, но, к сожалению, Pepsi – вечно на втором месте, и ей никогда не догнать первых. Так как у них уже были совместные проекты в рамках стратегии «превосходства товара», то не лучше ли дать пинка Coke и сделать ставку на Pepsi? «Знаете, – сказал нам тогда кто-то из Burger King, – сколько месяцев мы пытаемся вам это втолковать. Слава Богу, что наконец нас кто-то услышал».

НАБЛЮДАЙТЕ АКТИВНО

Чтобы встретиться с кем-нибудь один на один, я часто летаю на большие расстояния. Я делаю это даже тогда, когда большую часть информации можно сообщить по телефону. Если вопрос важный или отношения могут стать долгосрочными, я хочу составить собственное мнение, основываясь на том, что вижу, даже больше, чем на том, что слышу. В конце концов, впечатление, которое формируется при личной встрече, часто сильно отличается от того, которое складывается при общении по телефону.

Наблюдение – это активный процесс. Люди открываются с таких сторон, которые остаются незамеченными, если вы активно не постараетесь их заметить.

То, как люди себя проявляют, как они подают сигналы, делается на сознательном и бессознательном уровнях. «Язык тела», как обычно называют бессознательные сигналы, определенно важен, но это только половина дела. В большинстве своем внешние проявления – манера одеваться, держать себя, а также все другие приемы, к которым люди прибегают, стараясь произвести определенное впечатление, являются достаточно сознательными и намеренными. Но эти сигналы полезны только в той степени, в какой вы способны их замечать.

Суть активного наблюдения в том, чтобы увидеть всю картину целиком, собрать все эти сознательные и бессознательные сигналы, взвесить их и превратить в ощущения, пригодные для использования. Когда я встречаюсь с кем-нибудь лицом к лицу, то первым делом, основываясь на том, что вижу и слышу, стараюсь определить комфортную зону, так сказать «рамку картины», или границы, в которых мне нужно вести наблюдение. Это позволяет наилучшим образом подготовиться к ведению дел с этим человеком.

Активность наблюдения вовсе не означает, что это нужно делать торопливо – слишком быстро делать выводы, слишком остро реагировать на дежурные любезности или искать значение там, где его нет.

Например, встречаясь с людьми в их офисах, я замечал, как в момент перехода к серьезным вопросам они грудью наваливаются на стол и даже бессознательно используют руки, чтобы отодвинуть вещи на несколько дюймов в стороны. Но часто мне приходилось видеть, как в подобный момент люди откидываются на спинку кресла и замирают в позе полной расслабленности.

Делать какие-то поспешные выводы в обоих случаях было бы глупо и неверно. Почти любое полезное наблюдение следует рассматривать в более широком контексте ситуации и всего остального, что вы видите и слышите.

Принято считать, что если человек, сидя в кресле, сутулится, то ему не хватает «командирских» качеств – иначе он держался бы прямо. Но кому из нас не приходилось иметь дело с человеком, который сидит, выпрямившись, на самом краешке кресла, слегка подается вперед, «смотрит вам в рот» и ловит каждое ваше слово – а потом ничего не делает.

Часто такими бывают представители старой школы, говорящие: «Как приятно, что вы обратились именно ко мне», или слишком ретивые молодые карьеристы, которые уже решили, что для достижения вершины важно не то, что они говорят и делают, а как они выглядят. Люди, которые сидят слишком прямо и проявляют слишком много внимания, действуют мне на нервы.

Поза интересна еще и по другой причине. Одно из самых полезных наблюдений, которое можно сделать о человеке, – заметить, какое значение он придает форме по сравнению с содержанием. Между позой и *позированием* огромная дистанция.

Я подозрительно отношусь к человеку, когда он явно рисуется, когда его небрежность слегка отдает нарочитостью, а попытки показать свою подтянутость или втянуть живот выглядят несколько неестественно. Манера оформления офисов таких людей часто является продолжением этого стиля. Офис, который чрезмерно украшен дипломами и перегружен сувенирами или же явно оформлен с целью произвести определенное впечатление, как правило, является глухим тупиком. Имея дело с людьми такого сорта, следует проявлять осторожность. Обычно их больше интересует внешность, чем деловитость, создание видимости, чем реальное исполнение.

Конечно же, самый перспективный, содержательный и откровенный объект для наблюдения – это глаза. Глаза больше, чем все остальное, расскажут вам о том, что человек думает на самом деле, даже если все прочие знаки положительны и говорят вовсе о другом.

Запомните, что в бизнес-ситуациях, когда люди не могут использовать слова, они общаются глазами. Поэтому, когда окажетесь на встрече, где будет несколько человек не из вашей компании, обратите внимание на то, как они контактируют глазами. Это поможет определить, что они думают на самом деле, у кого из них больше влияния. Именно так вы сможете узнать, что они, наверное, отчаянно скучают.

ФАКТОР ЭГО

Эго определяет очень многое: разницу между теорией и практикой, радужными мечтами и реальной жизнью, между тем, как ведутся дела и как, по-вашему, их следует вести, чему учат в Гарвардской школе бизнеса и чему не могут научить. В компании, где работают две с половиной тысячи человек, сталкиваются две с половиной тысячи эго, и каждое со своим уникальным взглядом на реальность. Эго виновато в том, что случаются вещи, которые не должны происходить, и не случаются те, которые должны, а также в том, что и те и другие длятся намного дольше, чем нужно.

Эго человека, даже слишком властное, может оказаться вашим самым сильным союзником. Очень много сделок заключается просто потому, что чье-то эго заинтересовано в этом настолько сильно, что человек физиологически не может себе позволить *не* сделать этого. Если вы сумеете «прочитать» эго, понять его влияние на события в бизнесе, а затем взять его под контроль с помощью кнута и пряника или свести до минимума возможный ущерб, то сможете стать бенефициаром многих сделок.

В человеческом эго легче всего определить его размер. Большинство преуспевающих бизнесменов представляют собой одно гигантское эго с торчащим из него комплектом рук и ног. (Что интересно, большинство женщин, занимающихся бизнесом, не так легко поддаются «прочтению». Даже сегодня женское «я» – то, какой женщина видит себя, – меньше привязано к ее работе, чем у ее коллег мужского пола.)

Но гигантское эго вовсе необязательно бывает сильным. Более того, оно часто свидетельствует о противоположном – о том, что у человека низкая самооценка и он испытывает потребность в самоутверждении. А маленькое эго необязательно говорит о слабости. Многие преуспевающие бизнесмены, которых я знаю, отличаются чрезвычайной скромностью.

Лично я предпочитаю иметь дело с сильным эго и уверен – большинство людей в мире бизнеса тоже. Сильное эго можно встретить у руководителей, которые не боятся рисковать, не меняют своих решений и быстрее всех добиваются своего.

Слабое эго «прочитать» намного труднее, и поэтому, столкнувшись с ним, вам будет непросто определить линию своего поведения. Кроме того, люди с таким эго меньше полагаются на себя, а это означает, что ведение дел с ними займет больше времени и принесет меньше результатов.

После того как вы определили силу эго конкретного человека, можно заняться более прагматическими вопросами: насколько откровенны и прямолинейны его ответы? Как скоро он примет решение, а когда примет, станет ли колебаться? Насколько он последователен в своих поступках? Пойдет ли он напролом или будет действовать хитростью? Видит ли он факты такими, какие они есть, или такими, какими ему хочется видеть?

И самое главное: насколько надежен этот человек?

От «коэффициента надежности» человека напрямую зависит, как он поведет себя в бизнес-ситуациях. Проявит упрямство или рассудительность? Что для него будет главнее – форма или содержание? Какие из его слабостей и пороков могут вступить в игру? Склонен ли он говорить одно, а делать другое? Предпочтет ли он действовать у вас на глазах... или у вас за спиной?

Вместо того чтобы постоянно тревожить или умирять эго другого человека, гораздо легче и эффективнее понять и признать его влияние на ваш бизнес и использовать эту информацию с пользой для себя.

Осталось рассмотреть последний вопрос, касающийся эго, – вопрос о вас. Ничто так не мешает понимать других людей, как собственное эго. Познайте свои сильные и слабые стороны, а потом подумайте о том, как они могут повлиять на ваше восприятие других людей. Трудно

быть эффективным, если ваше мнение о том, чем живет человек, основывается не на его, а на вашем эго.

ПОЛЕЗНЫЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ

Мне часто доводилось оказываться в ситуациях, которые не желали развиваться так, как мне хотелось. Тем не менее благоприятное впечатление о другой стороне – то, как человек справлялся с ситуацией, – вызывало у меня желание иметь дело с этим человеком снова. Это часто приводило к тому, что появлялись новые возможности, которые с лихвой компенсировали любые первоначальные разочарования.

В 1975 году, когда мы впервые предложили Крис Эверт стать ее представителем, она решила сохранить независимость. Но в ходе целой серии встреч я был настолько поражен ее характером, ее прямоотой и манерой держаться, что у меня сложилось впечатление правильности наших отношений, и я был уверен в том, что когда-нибудь мы все-таки будем ее представителями. Через пять лет она стала нашим клиентом.

Мне приходилось бывать в ситуациях, когда я думал: «Боже, как я рад, что все закончилось». И хотя я никогда не принимал однозначного решения не иметь дела ни при каких обстоятельствах с конкретным человеком, с некоторыми людьми складывались весьма специфические отношения. В молодости наибольшее впечатление на меня производили внешние факторы – деньги, власть и обаяние. Но теперь, когда я становлюсь старше и, вероятно, мудрее, я все больше ценю важность деловых черт характера или других внутренних качеств и все лучше вижу относительную незначительность внешнего блеска, будь то слава, положение или наружность.

Глядя на людей, витающих в облаках, задумайтесь, насколько легко обвести их вокруг пальца в деловых операциях. Проявите осторожность, когда ваш новый знакомый начнет ссылаться на своего очень «близкого друга» (обычно это известная личность, чья фамилия специально подобрана, чтобы произвести впечатление) или будет утверждать, что находится в приятельских отношениях с кем-нибудь из акул бизнеса.

Если случится так, что вы сами знаете человека, которого называют в качестве друга, не поленитесь выслушать версию рассказа об отношениях с ним. И если окажется, что они встречались всего раз или два, вы имеете полное право поставить под сомнение правдивость других заявлений этого нового знакомого. (Однажды я поймал на этом одного своего служащего – человек, которого я знал, *никогда* не встречался с хвастуном, назвавшим его «лучшим другом». И этот хвастун дал мне самый поразительный ответ из всех, что я слышал в жизни. «Я хотел сказать, – заявил он, – что он один из моих лучших *телефонных* друзей».)

Очень интересную информацию о человеке можно получить, наблюдая за людьми, которые с ним работают. Например, секретарша, которая производит сильное впечатление, может помочь вам составить представление о ее боссе. То же относится к другим подчиненным. Как-то я провел несколько встреч с высокопоставленным руководителем известной компании, производившей спортивные товары. У него была репутация компетентного специалиста, но он выглядел каким-то затюканным и упорно отказывался решать даже самые прозаические вопросы. Когда я встретился с его боссом, то был готов увидеть то, что увидел, – человека, чье эго заставляло его лично принимать все решения.

Работники корпораций склонны копировать многие черты характера и манеру поведения вышестоящих руководителей. Если вы знакомы с их боссом, то, наблюдая, сможете узнать, насколько хорошо они переняли сильные стороны и достоинства босса по сравнению с его недостатками или сомнительными привычками.

Несколько лет назад в Австралии я обедал с директором одной ведущей телестанции. Он сам был весьма известной личностью, но его босс, владелец международного коммуникационного конгломерата, являлся одним из самых влиятельных и узнаваемых людей Австралии.

Мне уже несколько раз доводилось обедать с боссом директора, и я знал, что тот никогда не подписывает ресторанные счета. В конце трапезы он просто поднимался и удалялся. Возможно, это проявление тщеславия, но оно впечатляло: либо у него были открытые счета во всех ресторанах Австралии, либо его привычка была так хорошо известна, что в каждом ресторане, где он был постоянным посетителем, знали, что счет нужно переслать в его офис.

В любом случае в день нашего обеда директор станции продемонстрировал именно эту привычку своего шефа. Только я собрался попросить счет, как директор объявил, что с этим уже все улажено. Затем, слегка рисуясь, он поднялся из-за стола и вышел из ресторана.

Единственная проблема заключалась в том, что он был далеко не так хорошо известен, как его босс. К его стыду, озабоченный метрдотель решил, что клиент хочет уйти не расплатившись, и поймал его на улице.

Разумеется, нет никаких четких правил «прочтения» людей или понимания личностей, скрывающихся под корпоративными масками. Но если существует точка отсчета, если есть хоть какая-то база для сравнения с ситуацией или с другими людьми, исследуйте ее. Посмотрите, какие сведения она может вам предоставить.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПРЕИМУЩЕСТВО МЕСТА ВСТРЕЧИ

Однажды мы с супругой играли смешанными парами в теннис с президентом компании Fortune 500 и его женой. Весь матч он ругал ее почем зря и винил в каждом проигранном мяче. Хотя она не была Мартиной Навратиловой, но и он далеко не Бьорн Борг и проиграл ничуть не меньше очков, чем она. Он просто был неспособен признавать ошибки, а она оказалась самым удобным козлом отпущения. Если он пропускал мяч и терял очко, то обвинял ее в том, что она его отвлекла, или спрашивал, почему не отбила подачу. Это поведало мне о том, чего можно ждать от данного человека в бизнесе.

Люди часто раскрывают свое глубинное «я» в самых невинных ситуациях. Манера вести себя с официантом или дежурной в аэропорту может открыть любопытную картинку того, что лежит под поверхностью. Знание того, какую нетерпеливость эти люди проявляют в конкретной ситуации или как падают духом из-за мелкой ошибки, впоследствии может оказаться бесценным.

Недавно я вел переговоры с руководителем одной из крупнейших международных спортивных федераций. До этого мне уже много раз доводилось наблюдать его низкий порог терпеливости и, одновременно, поведение в момент потери равновесия – когда он готов был считать всю ситуацию раздражающим фактором, который необходимо исключить и больше о нем не думать.

Я знал, что если мы терпеливо и вежливо будем настаивать на своем, то в конце концов он разозлится и потребует исключить самый главный пункт переговоров как несущественный, что, кстати, он и сделал.

Бизнес требует непрерывно поддерживать бдительность вашего личного «часового» (собственно говоря, это единственный способ ведения дел) и уговаривать других отправить их «часовых» отдыхать. Обычно чем менее формальна ситуация или место встречи, тем более вероятно, что люди отправят своих «часовых» спать. Вы удивитесь, сколько можно почерпнуть из квазиделовой или социально-деловой ситуации.

Я убежденный сторонник использования в этих целях встреч за завтраками, обедами и ужинами. Если речь идет об установлении новых деловых отношений, то я часто наблюдаю за

тем, как люди ведут себя в неформальной обстановке – это многое говорит и об их поведении при решении деловых вопросов.

Однажды в Нью-Йорке я обедал с человеком, с которым не встречался до этого лично, но из телефонных разговоров с ним понял, что нам, возможно, придется вместе вести переговоры. Когда принесли меню, он сказал, что сидит на строгой диете и собирается выпить только чашку кофе. Ресторан был достаточно шикарным, и меня заинтересовало, почему он не соблазнился что-нибудь заказать.

Но когда подошел официант и я чисто из вежливости спросил моего гостя, уверен ли он, что не попробует хотя бы салат, тот ответил:

– Пожалуй, стоит попробовать, – и добавил: – Я буду все то, что и вы.

Это показалось мне еще более интересным. Если он так легко способен менять свои решения, то следует задуматься над тем, насколько твердой окажется его «окончательная» позиция на переговорах, как его уступчивость может быть использована противной стороной, и даже над тем, что он может пойти на уступки, исходя из соображений удобства, а не убежденности.

Конечно, ничего не следовало понимать в буквальном смысле. Но думаю, я получил определенное представление, которое могло оказаться полезным, если бы мне пришлось вести дела с этим человеком в будущем.

Ресторанчики, где готовят рыбу, вытащенную прямо из воды (или любые маленькие заведения, где люди вынуждены общаться и действовать за пределами собственных зон комфорта), тоже могут стать хорошим местом для изучения людей.

С этой целью я постоянно организую встречи смешанных групп друзей, клиентов и деловых партнеров. Например, я считаю очень поучительными наблюдения за тем, как кто-нибудь из наших спортивных клиентов ведет себя в окружении людей из мира бизнеса.

Это отчасти помогает определить степень, до которой я могу демонстрировать клиентов спонсорам и лицензиарам, пока не будут заключены договоры. В памяти всплывают имена людей – Арнольда Палмера, Гэри Плейера, Джеки Стюарт, Джона Ньюкомба и Жан-Клода Килли, которых можно «выводить куда угодно» и чья индивидуальность играет ключевую роль в нашей коммерческой деятельности. Но другим, если только они не говорят о себе или не болтают с кем-нибудь из спортсменов, в таких ситуациях сказать просто нечего.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ НЕФОРМАЛЬНОЕ ВРЕМЯ

Формальные деловые мероприятия, протокольные совещания, заседания и другие формы общения в бизнесе дают меньше всего материала для открытий, потому что в такие моменты люди чаще всего надевают непроницаемые маски.

Поэтому сознательно настраивайтесь на использование неформальных моментов – в начале и в конце мероприятий, во время переездов, когда люди больше всего склонны давать своим «часовым» отдых.

Во время делового совещания первые несколько минут – прежде чем начнется реальное обсуждение повестки дня – и последние несколько минут – когда все прощаются – могут сказать о людях, с которыми вы имеете дело, больше, чем почти все остальное из того, что происходит в промежутке. К сожалению, в эти моменты у вас, как правило, меньше всего возможности наблюдать. Старайтесь оттачивать остроту зрения.

Кроме того, наблюдайте за людьми во время перерывов, необычных обменов репликами или всего, что нарушает формальную атмосферу бизнес-ситуации. На деловых встречах роли обычно расписаны, и когда кто-нибудь «нарушает строй», в масках приоткрываются маленькие щелочки.

Просто отмечая, кто именно нарушил строй и как другие отреагировали на это словами и глазами, можно узнать многое.

В «Крестном отце» есть сцена, которая превосходно иллюстрирует сказанное.

Крестный отец только что наотрез отказался от предложения одного из главарей мафии заняться бизнесом наркотиков, когда Санни, его старший сын и «горячая голова», необдуманно выпалил, что предложенные условия оскорбительны для семьи.

Это была попытка уничтожить Крестного отца. Другие доны сразу подметили брешь в строю, потому что одним своим возражением против предложенных условий Санни проявил больше желания обсуждать сделку, чем его отец. И хотя сюжет «Крестного отца» вымышленный, психология момента удивительно реальна.

НАБЛЮДЕНИЯ НА ПОЛЕ ДЛЯ ГОЛЬФА

Я страстный любитель игры в гольф. Я играю в него большую часть жизни и потратил немислимое количество времени на то, чтобы определить, что же такое интригующее я нахожу в том, чтобы загнать маленький белый мячик в маленькую темную лунку.

Уверен, что причина отчасти в диапазоне эмоций, которые может вызвать раунд гольфа, и в том сложном наборе черт характера, которые раскрываются в ходе игры.

Я уверен, что один раунд гольфа может поведать мне о том, как человек поведет себя в бизнес-ситуации, больше, чем сотни часов совещаний. Возможно, гольф соответствует духу человека больше, чем другие игры и ситуации. Или дело в самой обстановке – зеленой траве и череде холмов на горизонте. Поразительно, как такая простая игра способна раскрыть так много.

Гимми патт

Гимми (сокращение от английского *give me* – «дай мне») – это короткий патт (удар паттером), который партнер или соперник разрешает пробить игроку. Интересно наблюдать широкий спектр типов поведения, который порождает этот незначительный нюанс любительского гольфа.

Некоторые люди наотрез отказываются от любых подарков, настаивая на том, чтобы пробивать все патты собственноручно, и аккуратно записывают результаты.

Вывод: и в бизнесе таким людям трудно просить об одолжении.

Другие даже не ждут подарка и считают, что мяч находится в бесспорной позиции гимми – даже если он в шести футах от лунки. У таких людей обычно гигантские эго, и если они перестанут думать о них (а они никогда не перестанут), то все равно докажут свое право закатить мяч в лунку.

Вывод: и в бизнесе они тоже не станут просить вас об одолжении; они его *ждут*.

Больше всего меня интригуют «половинщики» – люди, которые пытаются закатить мяч, держа клюшку одной рукой. Если мяч попадает в лунку, отлично; если нет, то они говорят, что «просто тренировались», и просят не вносить удар в зачет.

В бизнесе таких людей трудно прижать к стене. Они обладают способностью к самообману, любят преувеличивать и могут выдать вам откорректированную версию того, что говорили вначале.

«За сколько ты прошел раунд?»

Несколько раз я играл в гольф с генеральным директором одной очень крупной корпорации. Когда он плохо проходил раунд, то все равно говорил одно и то же: «Я прошел за семьдесят девять». Конечно, к этим семидесяти девяти не мешало бы прибавить несколько «постгимми патов» (когда мяч огибал лунку по краю) и парочку провалов в памяти при подсчете ударов. Но главное в другом: он действительно *верит* в то, что прошел раунд за семьдесят девять ударов.

Такое поведение людей в бизнес-ситуациях действует мне на нервы. Они имеют обыкновение творчески интерпретировать факты, а потом цепляться за свое толкование, пока не уверуют в него как в Евангелие.

«Какой у тебя гандикап²?»

Большинство людей довольно правдивы в отношении своего гандикапа. Но кое-кто его увеличивает, порой даже удваивает. Это люди, которые хотят вас надуть, – те, кто не получит радости от игры, если не положит в карман ваши деньги. Так же, вероятно, они будут вести себя в бизнесе.

Другие говорят вам, что у них гандикап меньше, чем на самом деле. Они пытаются скрыть, как хорошо играют на самом деле. Когда они в плохой форме, то стараются уклониться от игры: «У меня сегодня выходной». Сколько раз вы слышали *такое* в бизнесе?

Зимние правила

Зимние правила – позволяющие улучшить позицию мяча на фервее – вводятся, когда фервеи находятся в плохом состоянии. Даже забавно, какими широкими могут стать фервеи для некоторых людей, особенно когда на фервее между их мячом и грином растет дерево. Тут не нужно быть великим психологом: эти люди жульничают!

Правила гольфа

Местные правила площадки – или то, как правила гольфа применяются на конкретной площадке – четко изложены на обратной стороне счетной карточки.

Меня поражает не столько великое множество толкований местных правил, изобретаемых некоторыми гольфистами, сколько извилистый ход их мысли при создании этих интерпретаций.

Мне гораздо приятнее иметь дело с человеком, который говорит: «Видишь тот белый ограничительный маркер вон там? Плюнь на него», – чем с тем, кто будет продолжать объяснять свою интерпретацию этого момента три лунки спустя.

² Гандикап в гольфе – это показатель класса игры, который выражается числом ударов, вычитаемых из реального итога. – Прим. перев.

«ЧИТАЙТЕ» ЛЮДЕЙ: МОЙ ПЛАН ИЗ СЕМИ ЭТАПОВ

Разумеется, не существует никаких 7, или 70, или 700 этапов обучения искусству «читать» людей с помощью чувственного восприятия. Главное заключается в том, что если бы это было так просто, то данному искусству можно было бы научить в аудитории.

Тем не менее я однозначно *утверждаю*, что обучение «чтению» людей основывается на нескольких базовых правилах, которым возможно научиться.

Этап 1. Слушайте активно

Прислушивайтесь не только к тому, что человек говорит, но и к тому, как он это говорит. Люди говорят гораздо больше, чем им хотелось бы. Держите паузу – неловкая тишина заставит их сказать еще больше.

Этап 2. Наблюдайте активно

Во время просмотра ток-шоу или интервью в новостях вы когда-нибудь говорили себе: «Да этот человек нервничает» или «Ага! Этот вопрос поставил его в неловкое положение»?

Не нужно изучать книги о «языке тела», чтобы интерпретировать некоторые движения, жесты или «заявления», которые делает человек своей манерой одеваться.

Этап 3. Меньше говорите

Таким образом вы автоматически больше узнаете, больше услышите, больше увидите – и сделаете меньше ошибок.

Каждый может говорить меньше, и почти каждый *должен* говорить меньше.

Задавайте вопросы, но не начинайте отвечать на них сами.

Этап 4. Еще раз оцените первое впечатление

Обычно я руководствуюсь первым впечатлением, но только после тщательного анализа. Прежде чем принять первоначальное впечатление в качестве основы для отношений, вы должны его обдумать, «добраться до сути».

Однажды в разговоре со мной Мухаммед Али изрек: «Я больше знаменит, чем Иисус Христос» (эту строчку он, видимо, заимствовал у группы Beatles). Это заявление привело меня в ужас, я воспринял его как бахвальство и забыл о нем.

Но через несколько месяцев по какой-то причине я вспомнил о нем и попробовал подсчитать все мусульманские, индуистские и другие нехристианские страны, в которых Али был хорошо известен. Заявление так и осталось бахвальством, но я понял, что, по сути дела, оно было правдой.

Этап 5. Выделите время для использования того, что вы узнали

Если вы собираетесь провести презентацию или сделать телефонный звонок, выделите минутку и подумайте о том, что вы знаете и на какую реакцию надеетесь. Исходя из того, что

вам известно о другом человеке, что следует сказать или сделать, чтобы повысить вероятность получения такой реакции?

Этап 6. Будьте благоразумны

Благоразумие – это самая приятная часть процесса «прочтения» людей. Идея использования того, что вы узнали, состоит в том, чтобы *не* говорить им, в какой опасности, на ваш взгляд, основанной на интуиции и чувственном восприятии, они находятся, или не указывать на то, что они могут сделать не так. Если вы позволите им узнать все, что знаете вы, то потеряете все шансы на эффективное использование своей проницательности.

Вы не обязаны никому дарить ваши выводы. Помните, вы можете использовать то, что узнали, только если другой человек узнал о вас меньше. Самый верный путь посвятить людей в тайну вашего коэффициента безопасности – рассказать им о ваших достижениях. Будет лучше, если люди узнают о ваших способностях и достижениях от кого-то другого, а не от вас.

Этап 7. Держите себя в руках

Если вы умеете держать себя в руках в любой конкретной бизнес-ситуации, особенно когда она начинает накаляться, ваш наблюдательный потенциал автоматически увеличивается. Когда ваш оппонент начинает горячиться, он раскрывается больше, чем в обычной обстановке. Если же вы ответите такой же горячностью, то не только потеряете способность наблюдать, но и расскажете о себе ничуть не меньше.

Я считаю своей миссионерской задачей убеждать людей в том, что в любой бизнес-ситуации лучше действовать, чем реагировать на чужие действия.

Если вы действуете, вместо того чтобы реагировать, то получаете возможность на деле использовать то, что вы узнали. Это позволяет вам превращать свои ощущения в средства управления. Необдуманная реакция, неумение отступить первым может лишить вас этого сильного преимущества.

Если не будете реагировать, то ваша реакция никогда не будет *слишком острой*. Вы будете управлять ситуацией, а не она вами.

2

Создавайте впечатление

Как-то в 1964 году мы с Бобом Хоупом и Арнольдом Палмером шли по улице в Сиэтле. К Хоупу подошла какая-то женщина и сказала:

– Вы меня помните? Мы встречались два года назад в Цинциннати.

Хоуп повел себя очень вежливо, но, разумеется, понятия не имел, кто она такая. После того как женщина ушла, он повернулся к нам с Арнольдом.

– Вы можете в это поверить? – сказал он. – Ты встречаешь 10 тысяч человек в год, а кто-то подходит к тебе через два года и надеется, что ты помнишь, как его зовут.

Лично у меня отвратительная память на имена, и поэтому я думаю, что это свойственно и остальным. Независимо от того, сколько раз я встречался с человеком, если только я на 100 процентов не уверен, что он знает мое имя и фамилию, я начинаю разговор со слов: «Я Марк Маккормак».

Казалось бы, пустяк. Но именно в этом и заключается суть темы о том, как произвести правильное впечатление в бизнесе. Повседневное течение бизнеса редко предоставляет возможность для подвигов или красивых жестов. Вы, на основании мелочей, которые говорят и делают люди, получаете самые глубокие суждения о них, так же и мелочи, которые вы говорите и делаете, часто оставляют самое стойкое впечатление о вас.

В мире бизнеса отношение людей к вам базируется на сознательных и бессознательных заявлениях, которые вы делаете о себе. Манера одеваться, разговаривать по телефону, приветствовать людей – все это влияет на впечатление, которое вы производите на других – на их «прочтение» вас, – и заставляет людей видеть вас такими, какими вам хочется, чтобы вас видели.

Это искусная форма манипуляции. Одно из больших жизненных разочарований вызвано тем, что люди не делают то, что вам от них нужно. Но если вы можете управлять их впечатлениями о вас, то сможете заставить их *захотеть* сделать то, что вам нужно.

В любой новой бизнес-ситуации наступает мгновение, когда игроки как бы измеряют друг друга. Каждый пробует незаметно усилить свое влияние на другого. Тот, кто лучше «экипирован» для осуществления контроля над создаваемым впечатлением, уйдет с площадки, добившись большего как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Один мой друг называет эту вспышку человеческого контакта «пиротехникой бизнеса». Хотя я могу согласиться с этим термином с точки зрения важности и результативности произведенного впечатления, но он может дать неверное представление о деликатности процесса.

Разумеется, ошибаются те, кто думает, что ими манипулируют и управляют. Самые эффективные руководители производят впечатление ненавязчивыми способами. Иногда это простой поступок или жест, о котором, пожалуй, никто и не подумает, если его не совершить; именно поэтому его совершение обязательно будет замечено.

Часто (особенно во время переговоров) способ формулировки какой-то проблемы полностью меняет динамику отношений, вовлеченных в процесс. Мне приходилось наблюдать, как такой эффект был вызван добавлением или удалением одного или двух слов, например, когда человек говорит: «Я согласен» (даже если это не так), – прежде чем все перечеркнуть коротким «но...».

Однажды я обедал с Рэем Кэйвом, главным редактором журнала Time. Когда мы вошли в зал, Рэй приветствовал метрдотеля фразой:

– Как приятно оказаться у вас *снова*.

Метрдотель приосанился и без промедления провел нас к столику. После того как он исчез, я сказал Рэю:

- Ты ведь вроде говорил мне, что никогда тут раньше не бывал.
- Так я и не бывал, – ответил Рэй.

Коллега Рэя Кэйва, Патрисия Райан, главный редактор журнала People, однажды сказала мне, что если она проводит деловой обед и предвидит, что за обедом на нее попробуют надавить или не будут воспринимать ее достаточно серьезно, то она заказывает виски с содовой. Пьет она редко, но простой заказ виски вместо ликера создает тонкое, почти неуловимое впечатление решительности.

Деликатный процесс создания впечатления требует самоанализа – осознания впечатления, которое вы создаете, и впечатления, которое вы намерены создать. Часто люди, которые думают, что производят впечатление, выпячивая свой имидж и себя, действительно производят очень сильное впечатление, но по большей части плохое.

Хуже искаженного самосознания может быть только его полное отсутствие. Вы когда-нибудь видели, чтобы руководитель, обнаруживший проблему с бронью на самолет, начинал орать на кассира? Перед ним один-единственный человек, в чьей власти посадить его на этот самолет, так неужели он станет прилагать все усилия, чтобы настроить этого человека против себя?

В этом суть синдрома личного злейшего врага. Даже если вам есть что сказать, то высказывание ваших претензий отталкивающим тоном гарантирует, что никто не станет вас слушать.

Помните о том, что вы всегда можете незаметно произвести положительное впечатление и не столь незаметно – отрицательное. Создать правильное впечатление порой так же просто, как относиться к людям так, как они хотят, чтобы к ним отнеслись.

Произведенное вами впечатление – это то, что позволяет вам казаться чуть ли не совершенством. Если вы способны воспользоваться всеми маленькими возможностями и можете создать общее, непреходящее впечатление компетентности, эффективности, зрелости и дальновидности – показать себя человеком, с которым люди стремятся вести дела, – то на случайный проступок они посмотрят сквозь пальцы. Люди простят любые случаи несвойственного поведения, но только если общее, длительное впечатление является благоприятным.

ИГРАЙТЕ НА ПРЕДУБЕЖДЕНИЯХ

Подумайте о том, чтобы сделать что-то противоположное тому, чего от вас ожидают. Зачастую этот прием оказывается поразительно эффективным в переговорах.

Если кто-то ожидает грубого нажима, то простое, скромное замечание сотворит чудо. Если ожидают, что вы займете жесткую позицию, то очень полезно начать с немедленной незначительной уступки. Чем больше кто-то думает, что я от него чего-то хочу, тем больше усилий приложу, чтобы казалось, что это не так.

Недавно мы очень хотели заключить контракт с одной потенциальной клиенткой, хорошо известной особой с телевидения, которая знала, как сильно мы желаем ее заполучить, и ожидала, что мы начнем на нее давить. В ходе двух ознакомительных встреч я рассказал ей немного о себе и о нашей компании, все остальное время посвятив разговору о ее карьере, ее возможностях и о том, как я, будь на ее месте, постарался бы ими воспользоваться.

Я ни разу не упомянул о представительстве. Естественно, она начала спрашивать себя, почему мы ее не добиваемся, – и она начала добиваться нас.

Если от меня ждут детального знания ситуации, то часто на первой или второй минуте встречи я говорю что-нибудь такое, что может означать обратное. Это, по меньшей мере, обезоруживает, а вообще, чем менее компетентным выглядит человек, тем больше раскрывается другая сторона. И наоборот, если меня считают несведущим, то я роняю одно или два невинных замечания, которые позволяют другому человеку понять, что я осведомлен гораздо лучше, чем он думает.

При заключении международных коммерческих сделок я постоянно наблюдаю, насколько эффективно с этой целью применяется языковой барьер – или его видимость. «Я не понимаю» и сотни лингвистических разновидностей этого выражения – очень полезный инструмент в бизнесе.

Американцы, которые, возможно, владеют вторым и третьим языками, меньше других наций (что они часто с пеной у рта оспаривают) уязвимы для языковых барьеров, чем иностранные руководители регулярно и пользуются. Американский бизнесмен, который искусно выдает одну или две безупречные фразы на родном языке другой стороны, получает полезное преимущество.

Культура и обычаи отличаются даже в пределах разных регионов Соединенных Штатов. Например, коренные жители Нью-Йорка, ведущие дела на Юге, часто пасуют перед проявлениями того, что они считают типичной для северян резкостью; в то же время я часто вижу, как многие бизнесмены-южане пытаются подловить янки на чувствительности, которая характерна для них самих. Везде, где существует заметный культурный контраст – между большим городом и маленьким, между индустрией развлечений и Уолл-стрит, – существует возможность получить преимущество.

Мне доводилось наблюдать, как люди использовали собственную культуру и обычаи. В Японии мы ведем дела с преуспевающим спортивным агентом, которого зовут Ацуши Фудзита и чьи методы порой несколько нетрадиционны. Несколько лет назад, когда господин Фудзита представлял японское телевидение при покупке прав на трансляцию турнира по гольфу Rose Bowl («Розовая чаша»), одна из японских телесетей сделала предложение комитету-организатору напрямую. Стоило господину Фудзите узнать об этом, как в тот же вечер он отправился на встречу с председателем правления телесети, прихватив с собой дочку. Стоя на пороге номера этого джентльмена и сжимая в своей руке руку дочери, Фудзита сказал ему, что если телесеть не отзовет свое предложение, то он потеряет репутацию в Америке. Два дня спустя турнир Rose Bowl был снова «в кармане» у Фудзиты.

ПИСЬМА КАК ЭМИССАРЫ

Корреспонденция – как внутренняя, так и международная – одна из самых часто используемых возможностей представить себя в деловых кругах.

Что касается любых письменных посланий, исходящих за моей подписью, то тут я настоящий педант. Я настаиваю, чтобы каждое из них было аккуратно отпечатано (радовало глаз) и не содержало ни единой орфографической ошибки или опечатки. В бизнесе не так много вещей, которые вы можете легко превратить в эффективный инструмент, и это – одна из них.

Меня бесит, когда секретарша заявляет: «Тут *почти* все правильно». Корреспонденция создает сильное подсознательное впечатление о том, как человек ведет свой бизнес, и я не хочу, чтобы кто-то подумал, что я веду его «почти правильно», когда у меня есть такая простая и очевидная возможность убедить его в обратном.

По возможности я стараюсь персонифицировать всю мою деловую корреспонденцию, то есть включать в нее текст – от пары предложений до пары абзацев, – касающийся получателя лично и не имеющий ничего общего с темой письма.

Это может быть упоминание о недавней сделке, которую, по моим сведениям, он заключил, или вопрос о его увлечении местной спортивной командой («Как там твои „Медведи“?» или «Ты попал на игру в воскресенье?»), или пара фраз о его семье. Это может быть выражение поддержки – надежды на то, что период запарки закончился и он наконец-то сможет получить передышку, о которой давно мечтал.

Особенно впечатляет персонализация письма, направляемого клиенту, которого вы хотите привлечь. Это не может быть не замечено, потому что неизбежно возникает вопрос:

«Откуда это ему известно?» – и свидетельствует, что вы, по крайней мере, не пожалели времени на выполнение «домашнего задания».

Кроме того, у меня составлены обширные списки адресов для ежегодной рассылки рождественских визитных карточек и подарков. Осень и сезон отпусков – самое горячее время для нашего бизнеса, как, впрочем, и для большинства его сфер, поэтому каждый год очень легко убедить себя отказаться от переписки, которой, если честно, мало кто придает значение и, может быть, даже вообще не замечает. Так поступают многие, но именно поэтому я так не делаю.

Что касается стандартных писем, то из-за своей вопиющей обезличенности они просто ужасны. Не припомню, чтобы мне доводилось услышать: «Я сегодня получил потрясающее стандартное письмо». Единственное, что может быть хуже письма типа «Уважаемый господин», это письмо, в котором ваше имя тщательно впечатано (обычно с ошибками) на машинке в специально оставленной графе, а вместо подписи стоит факсимиле! Вы когда-нибудь видели, чтобы факсимиле выглядело как настоящая подпись?

Не понимаю, почему после изобретения электронных пишущих машинок с памятью стандартные письма все еще продолжают существовать. Однако они живут и здравствуют, как памятник триумфальной победы плохой формы над потенциально хорошим содержанием.

Отметка «P&C» (лично, конфиденциально) на конверте, сделанная без особой на то причины, гарантирует сильное и стойкое негативное отношение. Обман никогда не способствует очень хорошему первому впечатлению. Если вы прибегаете к использованию «P&C», чтобы заставить кого-то прочесть ваше послание, то, вероятно, так же неправильно делаете и многое другое.

В определенных обстоятельствах привлекательным фактором является скорость. Телеграммы-молнии, телексы привлекают больше внимания, чем письма, отправленные по обычной почте. Они несут в себе ауру значительности, что приводит, как правило, к их немедленной доставке лично в руки адресату, а не секретарю. То же самое можно сказать об отправлении авиапочтой, хотя они стали настолько обычными, что потеряли значительную часть своей эффективности.

БОССА ВИДНО ПО ЕГО СЕКРЕТАРШЕ

Как мы уже говорили, ваша секретарша – это ваше официальное связующее звено с внешним миром, и манера ее взаимодействия с ним – это зеркальное отображение того, каким внешний мир видит вас. Если она груба, вас считают грубияном. Если она допускает утечку конфиденциальной информации, вас считают болтуном. Если она хвастается фамиллярными отношениями с вами, вас считают хвастуном. Если она услужлива и навязчива, вас считают подхалимом.

Секретарша одного из высших руководителей Британского телевидения постоянно срывает все мои попытки встретиться с ее боссом. Бесчисленные просьбы организовать встречу «в любое время в течение последующих двух недель» приводят только к тому, что она отвечает моей секретарше: «Он слишком занят». Однако когда мне удается связаться с ним напрямую, то договориться о встрече не составляет труда.

Конечно, секретари выполняют определенную защитную функцию. Отгораживая вас от других, они позволяют вам действовать, а не реагировать в самых разных бизнес-ситуациях. Однако существует большая разница между позитивными и негативными способами такого отгораживания, такая же, как и разница между фразами «Как мне вас представить?» и «Кто это?».

Секретари часто действуют как сержанты в учебных подразделениях, и я знаком с руководителями, которые умиляются их грубыми манерами и поощряют их. Подозреваю, что такие руководители считают грубость качеством, которое придает им дополнительную важность.

Все сказанное, разумеется, применимо ко всем подчиненным. Если они работают непосредственно под вашим руководством, то по их поведению судят и о вас, по крайней мере частично. Поэтому если вы замечаете в них очевидные недостатки, то в ваших интересах указать на них и попытаться их исправить.

ОДЕВАЙТЕСЬ КАК НА РАБОТУ

Кинокомпания МСА/Universal прославилась жесткими правилами одежды ее сотрудников – темные костюмы и белые рубашки (людей из ее руководящего звена иногда приветствовали словами: «Привет, пингвин»). Что интересно, Лью Вассерман, генеральный директор компании, *не был* приверженцем официоза – даже наоборот. Но он руководил быстро растущей корпорацией чрезвычайно изменчивой индустрии. И он знал, что «голливудским типажом» однозначно считался дымящий сигарой барышник, стремящийся обстряпать сомнительную сделку, чтобы урвать лишний доллар. Поэтому правила одежды сотрудников МСА были призваны убить двух зайцев: они создавали позитивный имидж стабильности и одновременно развеивали негативный.

Ваша манера одеваться мгновенно формирует сильное впечатление о том, что вы собой представляете. В принципе, имеет смысл одеваться консервативно. Если вы согласны с тем, что о людях многое можно сказать по манере одеваться, то можно предположить, что они думают так же. К тому же, чем консервативнее ваш деловой костюм, тем труднее вас «прочитать». Люди, которые приходят на деловые совещания в мокасинах без носков, в расстегнутых рубашках, выставляя напоказ золотую цепь, висящую на груди, могут стать объектами нелицеприятных обобщений относительно их подноготной в целом. Несколько лет назад мы взяли на работу администратора, который явился в офис в отличных широких серых брюках, шелковой рубашке с открытым воротом и консервативном синем блейзере. Я попросил начальника его подразделения объяснить молодому человеку, что его одежда не соответствует деловой обстановке.

Многим из наших клиентов нет еще и тридцати, и некоторые из них, особенно теннисисты, приходят на деловые встречи небрежно одетыми. Но многие из этих двадцатилетних ребят уже миллионеры, и мы заведем их деньгами: мы собираем эти деньги, ведем учет и инвестируем их. И они желают, чтобы наши руководители были больше похожи на банкиров, чем на теннисистов, даже одетых с иголочки.

Коко Шанель однажды сказала, что если женщина одета плохо, то вы замечаете ее платье, а если она одета безупречно, то замечаете женщину.

Полагаю, она могла дать тот же совет руководителям сферы бизнеса – мужчинам и женщинам. Как правило, желательно, чтобы ваш деловой костюм не говорил о вас ничего – кроме того, пожалуй, что он хорошо сидит.

ДЕМОНСТРИРУЙТЕ ПУНКТУАЛЬНОСТЬ

Каждый раз, когда у меня завязывается новое деловое знакомство, я создаю ситуации, которые способствуют демонстрации моей пунктуальности. Я договариваюсь позвонить в 10 часов утра и звоню ровно в 10:00. Я обещаю, что мое письмо будет лежать у кого-то на столе к следующему понедельнику, и оно действительно будет лежать там к следующему понедельнику. Я приду на встречу точно в то время, которое назначил.

Если вы проделаете это несколько раз в начале знакомства, то любые новые деловые партнеры решат, что весь свой бизнес вы ведете таким же образом. Более того, они последуют вашему примеру. Вы обнаружите, что стали получать от них такие же своевременные ответы, которых они ожидают и от вас.

НЕ КРАДИТЕ ВРЕМЯ

Чаще всего руководители жалуются на нехватку времени – недостаточное количество часов в сутках, чтобы успеть все сделать. Однако те же руководители гораздо меньше ценят время, когда оно принадлежит кому-то другому.

Самый быстрый способ создать длительное негативное впечатление – потратить впустую чужое время: использовать его бесцеремонно или забрать его больше, чем вам необходимо.

Если вам нечего сказать, не назначайте встречу только для того, чтобы установить контакт. Человек, с которым действительно стоит установить контакт, в ответ на ваше «Я просто хотел познакомиться» постарается никогда больше с вами не встречаться.

Не заставляйте людей терять время в вашем офисе. Их раздражает необходимость сидеть в чьем-то офисе, пока хозяин долго разговаривает по телефону. Еще больше раздражает необходимость выносить болтовню, которую легко можно было прекратить, сказав: «У меня совещание. Можно я перезвоню вам через несколько минут?»

Если вам *необходимо* ответить на телефонный звонок в то время, когда вы принимаете кого-то в вашем офисе, извинитесь и будьте кратки.

Есть три исключения из правил телефонного поведения: когда вы обучаете подчиненного и желаете, чтобы он оценил вашу технику разговоров по телефону или вместе с вами услышал о развитии событий в конкретной ситуации; когда вы решили, что звонок имеет прямое отношение к происходящей встрече; и когда на человека, с которым вы разговариваете, может произвести дополнительное благоприятное впечатление личность того, кто вам звонит.

В начале 1970-х вице-президент Спиро Агню, с которым я встречался один или два раза, захотел связаться со мной, чтобы договориться об авторских правах на написанный им короткий рассказ о гольфе под названием «Я могу играть лучше, но никогда этого не делаю».

Я пробовал дозвониться до него из отеля в Чикаго, но он был занят, и его секретарь спросила, где меня можно найти. Я сказал, что буду либо в отеле, либо в офисе А. К. Спекторски, тогдашнего редактора журнала Playboy.

Во время нашей беседы со Спекторски в его офисе секретарь позвонила ему по внутренней линии и сообщила:

– На связи вице-президент Соединенных Штатов, и он желает поговорить с мистером Маккормаком.

Несмотря на то что телефонный звонок никак не был связан с обсуждавшимся вопросом, наша встреча при обрела дополнительную ауру значимости.

ПРЕИМУЩЕСТВО СВОЕГО ПОЛЯ

Бывают случаи, когда одна из самых лучших технологий продаж в мире заключается в том, чтобы просто «появиться» – сесть в самолет и отправиться, куда потребуется, для встречи с человеком в удобном для него месте – в его офисе. Иногда это вызвано требованиями протокола, иногда спецификой ситуации.

Но как правило, намного лучше проводить встречи в собственном офисе, чем в чужом. Это почти никак не связано с концепцией «сильного офиса» и напрямую продиктовано принципом территориального императива. Даже если все, что у вас есть, это «сильная кабинка», все равно лучше всего встречаться на своем поле.

Во-первых, это *ваш* театр. В вашем офисе вы можете использовать средства управления встречей, которых у вас не будет ни в одном другом месте.

Во-вторых, в соответствии с территориальным императивом встреча на своем поле несет с собой ощущение «вторжения», осуществленного противной стороной. Это вызывает определенную напряженность. Проявляя вежливость и помогая другому человеку почувствовать себя удобно, вы можете рассеять эту напряженность и заслужить определенное доверие еще до начала встречи.

Единственная претенциозная офисная деталь, которую я себе позволяю, – это приглушенное освещение. Во всех других отношениях для меня «сильный офис» – это или очень большое, или аккуратное, чистое и рационально обставленное помещение, место, которое сразу свидетельствует о том, что здесь занимаются бизнесом.

ОТВЕЧАЙТЕ ЗА СВОИ СЛОВА

Доу Финстенвальд, бывший чемпион PGA (Ассоциации профессиональных гольфистов), однажды попросил меня об одолжении. Ему на глаза попался оттиск гравюры Лероя Неймана, изображающей его игру с Арнольдом Палмером, и он спросил, не могли бы мы достать оттиск с автографом для его клубной резиденции. Я позвонил одному из наших руководителей, который работал с Нейманом на регулярной основе. Тот сказал, что проблем не будет, и я передал эту новость Доу.

Месяц спустя я позвонил этому руководителю – в тот момент я был в Японии – и принялся в мельчайших подробностях рассказывать ему, как однажды, в начале моей карьеры, пообещал кому-то что-то сделать и не сделал, и во что мне это в конечном итоге обошлось. Я продолжал свой монолог и понял, что этот человек понятия не имеет, к чему я клоню. Но когда я уже подходил к концу моего рассказа, он ахнул:

– Боже милостивый, гравюра Неймана!

Мы отправили ее адресату через неделю.

В бизнесе обещания даются постоянно, и почти так же часто нарушаются – создавая совершенно ненужное негативное впечатление. Если вы *говорите*, что собираетесь что-то сделать, *сделайте* это.

Если вы не можете этого сделать, считаете, что овчинка не стоит выделки, или не хотите делать, тогда *не говорите, что сделаете*. Придумайте любую отговорку, но ни в коем случае не произносите слов: «Я попробую». По крайней мере, у противной стороны не создается впечатление, что вы пробовали – и *не смогли*.

Если вы говорите, что перезвоните на следующий день, и не перезваниваете, этого достаточно, чтобы кардинально изменить характер отношений. В бизнесе нет такого закона, который обязывал бы перезванивать в ответ на каждый звонок; просто не говорите, что это сделаете.

Неразумно ставить себя в положение человека, выступающего от имени компании, если вы знаете, что есть вероятность, пусть даже самая ничтожная, что компания не поддержит вас.

Много лет назад кое-кто в компании Wilson Sporting Goods заверял Арнольда Палмера в том, что если он когда-либо пожелает разорвать наш контракт с Wilson, то ему стоит только попросить. Годы спустя отношения Арнольда с Wilson стали ухудшаться, и я решил проверить эти заверения. Мы с Арнольдом обедали в обществе Билла Холмса, президента Wilson, когда я спросил Холмса:

– Если Арнольд захочет прекратить контракт с Wilson, сможет он это сделать?

Холмс нервно ответил:

– Ответ отрицательный.

Этот случай стал отличным уроком как для Арнольда, так и для меня. Мы предположили, что конкретный человек говорит от имени компании лишь потому, что работает в ней. Разочарование Арнольда в услугах Wilson в конце концов привело к расторжению контракта.

Между прочим, обещать кому-то, что вы доставите что-нибудь через неделю, и выполнить обещание через месяц это еще хуже, чем не обещать вообще.

ДЕЛАЙТЕ ШИРОКИЕ ЖЕСТЫ

Жесты в бизнесе – это поступки, совершенные от имени или по поручению какого-то человека *с целью связать его каким-нибудь обязательством*. Обе стороны могут даже не осознавать этой цели. Вам может нравиться деловой партнер, и вы искренне хотите сделать для него доброе дело, но именно обязательная природа жеста в бизнесе является его главным отличием от жеста в личной жизни.

Главное в этом деле деликатность. Чем больше доброе дело рассматривается как одолжение, тем меньше его эффективность.

Я имел дело с руководителями, которые вели что-то вроде текущего баланса полученных и сделанных одолжений. Собственно говоря, я не прочь вести дела с людьми такого сорта. Важно делать одолжения им, но самому никогда не просить ни о чем подобном. «Счет» в этой игре для них настолько имеет значение, что в конечном итоге они приложат все силы, чтобы создать возможности для вас и тем самым добиться «ничьей».

Жесты в бизнесе подразделяются на три категории: жесты, которые легко могут остаться незамеченными, неоцененными или неправильно истолкованными; жесты, которые оцениваются в процессе их совершения; и жесты, которые оцениваются по прошествии времени.

Первая категория охватывает жесты, которые либо проходят незамеченными, либо активно работают против вас. Существуют определенные жесты, вроде звонка от имени другого человека или помощи одному из его партнеров, о которых другая сторона может даже не знать. Нельзя ждать благодарности от людей, если они не знают, за что нужно благодарить, и когда вы совершили красивый жест от их имени, в ваших интересах дать им знать об этом – как бы случайно («На прошлой неделе мы поработали с вашим помощником» или «Я дал такому-то знать, как высоко мы ценим всю вашу помощь»).

Явное одолжение – еще один интересный пример жестов из первой категории. Если оно слишком очевидно, то может быть очень легко истолковано неправильно и нести с собой сознательное ощущение обязательства. Явные одолжения могут иметь обратный эффект. Сколько раз мы по просьбе достаем для кого-то клюшки, рубашки или билеты на гольф, а потом оказывается, что головки у клюшек не того веса, рубашки не того цвета, а места не самые удобные. В результате возникает негативное отношение гораздо большей силы, чем то, которое можно было создать, не делая вообще ничего. Это все равно что, пытаясь спасти утопающего, нечаянно сломать ему руку, а потом попасть за это под суд.

Одолжения, сделанные из «добрых побуждений» (такие, как жесты, совершенные от чьего-то имени, но без его ведома), тоже относятся к этой категории. Ваши добрые намерения не всегда совпадают с интересами другого человека, и в таком случае ваш поступок либо вызовет у него раздражение, либо останется незамеченным, что вызовет раздражение у вас.

Вторая категория часто имеет отношение ко времени – выкраивание времени для личной встречи, приглашение человека на обед, когда вопрос можно было решить в пятиминутном разговоре, трата времени на телефонный разговор или составление письма с выражением личной заинтересованности или беспокойства.

Одно из самых лучших долгосрочных одолжений, которое можно сделать человеку, это выступить в роли посредника – свести вместе две стороны, которые не представляют для вас сиюминутного интереса. *Обе* стороны запомнят это надолго.

Самое главное в вопросе жестов или одолжений, больших или маленьких, долгосрочных или краткосрочных, заключается в том, что если вы обещаете что-нибудь сделать, то либо делайте, либо дайте другой стороне знать, почему вы не можете этого сделать.

Именно в этих квазиделовых областях у людей, похоже, самая долгая память, а забытые или невыполненные обещания имеют обыкновение разрастаться как снежный ком. Могут пройти годы, прежде чем однажды ни с того ни с сего человек, которого вы разочаровали, выплеснет на вас свою обиду, словно дело было только вчера.

Далее перечисляются поступки и жесты, которые получают достойную оценку, признательность и, рано или поздно, будут вознаграждены.

Сделайте что-нибудь для детей

Иногда наибольшее впечатление производят жесты косвенного действия. Когда мой сын Тодд учился в средней школе, он просто бредил американским футболом. Один из моих деловых партнеров организовал для Тодда встречу с Фрэнком Таркентоном, квотербеком Minnesota Vikings. Тодд был на вершине счастья – и я этого не забыл.

Если у вас есть клиент или заказчик, на которого вы желаете произвести впечатление, сделайте что-нибудь для его детей. Для него это будет значить больше, чем почти все остальное, что вы можете сделать для него.

Что вы знаете о семьях ваших самых важных деловых партнеров? Вы хоть раз проявили к этому интерес или потратили время на выяснение?

Это как раз та информация, которой, возможно, очень даже стоит поинтересоваться.

Несколько лет назад вышеупомянутый господин Фудзита узнал, что у одного из его деловых партнеров, руководителя высшего звена Japan Air Lines, есть дочь, фанатичная болельщица большого тенниса и поклонница Мартины Навратиловой.

Недавно господин Фудзита занимался организацией женского теннисного турнира в Токио. Он позвонил своему партнеру, который к тому времени успел стать главой филиала Japan Air Lines в Европе. Господин Фудзита сообщил ему, что в турнире будет участвовать Мартина Навратилова. Фудзита спросил, не хотела бы дочь руководителя прилететь в Японию и поработать ее личным гидом? Дочка согласилась не раздумывая, а благодарность ее отца не имела границ. Лучшего способа подойти ближе к JAL придумать было невозможно, к тому же в этом поступке не было абсолютно ничего зазорного.

Позволяйте людям «срываться с крючка»

Часто люди соглашаются что-то делать, но потом в силу различных, не зависящих от них причин больше не могут или даже просто не хотят этим заниматься: изменились обстоятельства, новая информация повлияла на их желание выполнять условия соглашения или на их пути возник кто-то, стоящий выше на корпоративной лестнице.

Как адвокат, я мог бы легко настоять на том, что обязательство есть обязательство, а сделка есть сделка. Но я много раз убеждался, что порой полезнее признать смягчающие обстоятельства и «снять человека с крючка», если это, в конечном итоге, позволяет добиться большего для меня и моей компании.

На протяжении нескольких лет у нашей консалтинговой компании был контракт с Wilkinson Sword. В середине 1970-х Wilkinson переживала тяжелый период, и Крис Льюинтон, ее исполнительный директор, пришел ко мне и сказал:

– Марк, мы в трудном положении, и я хочу попросить тебя об одолжении. Позволь нам значительно снизить авансовые гонорары, которые мы вам выплачиваем.

Без малейших колебаний я дал ему понять, что проблем с этим не будет. В последующие годы, когда Wilkinson снова встала на ноги, они не только увеличили наши гонорары, чтобы покрыть разницу, но после того, как были поглощены концерном Allegheny International, наши отношения расширились еще больше.

Естественным результатом принципа «позволяйте людям срываться с крючка» является «позволяйте им передумать». Хотя всегда существует соблазн вернуться и заявить: «Но ведь вы сказали» или «Но ведь вы обещали».

Если вы найдете минуту и выслушаете, *почему* кто-то желает изменить свое решение, а затем посмотрите на это с точки зрения перспективы отношений, то, возможно, обнаружите, что в ваших же интересах позволить ему это сделать.

Заклучите сделку на божеских условиях

Расширять существующие деловые отношения почти всегда легче, чем завязывать новые. Создавая хорошее впечатление, вы вызываете в людях желание иметь с вами дело снова и снова. Достижение этого эффекта часто сводится к тому, что необходимо знать, с какой силой давить.

У меня есть близкий друг и деловой партнер Керри Пакер, который владеет самой крупной в Австралии телесетью Channel 9. Несколько лет назад Дэвид Фрост, друг Керри, позвонил Пакеру, чтобы попробовать продать ему права на предстоящую демонстрацию в Австралии записей интервью с Никсоном. Фрост выложил за эти пленки кучу денег и пытался как можно быстрее окупить свои инвестиции.

Фрост сказал Керри, что хочет получить за записи 175 тысяч американских долларов, но Пакер ответил, что за права в одной Австралии он не даст больше 160 тысяч. Они очень долго торговались по телефону, но каждый стоял на своем. Подобный тупик, особенно в отношениях между друзьями, может привести к катастрофе.

В конце концов в момент откровения Дэвид сказал:

– Керри, мне позарез *нужны* эти 175 тысяч. И я уверен, что пленки того стоят.

Пакер довольно долго молчал. Затем сказал:

– Дэвид, у меня идея. Тут у меня под рукой монетка. Давай бросим жребий. Что выберешь?

Фрост на другом конце провода нервно кашлянул и замешкался:

– Ладно, – наконец ответил он. – Орел.

– Ты выиграл, – обрадовал его Пакер.

Где лежат ваши личные интересы – в сфере сиюминутной выгоды или долгосрочных отношений? Иногда вы можете получить самую большую для вас выгоду, заключив сделку на божеских условиях.

Льстите обоснованно

Притворная лесть видна сразу и легко может обернуться против льстеца.

Но обоснованная лесть в бизнесе – оценка и признание чьих-то природных способностей, которые принесли вам выгоду, – может оказаться весьма соблазнительной. Если чей-то «разумный» поступок пошел вам на пользу, скажите этому человеку, каким умным вы его считаете. (Но не называйте человека умным только потому, что он у вас что-то купил. Такая лесть попадает в категорию притворной и вызовет скорее подозрение, чем доверие.)

Одна из самых эффективных форм обоснованной лести заключается в том, чтобы выставить человека, которому вы льстите, в наилучшем свете в глазах его компании. Когда Ноэль Моррис был главным исполнительным директором филиала компании Slazenger в Австралии,

я попробовал связать долговечность контрактов Гэри Плейера и Джека Никласа с тем, что Ноэль занимает пост высшего руководителя. Он был польщен тем, что интересы и капиталы Плейера и Никласа были поставлены в прямую зависимость от него, и никто из нас не остался в обиде, когда человек такого уровня, как Моррис, стал лично присматривать за интересами наших клиентов. Несмотря на то что впоследствии правление Slazenger не поддержало его инициативу, тем не менее обе цели были так или иначе достигнуты.

Заводите друзей

При прочих равных условиях люди предпочитают покупать у друзей. При не очень равных условиях люди *все равно* предпочтут покупать у друзей.

Заводите друзей.

Совершенно необязательно становиться закадычным приятелем каждого, с кем вы ведете дела. Но все же не поленитесь время от времени звонить им, спрашивать, чем они занимаются, беседовать о том о сем – демонстрировать заинтересованность.

В нашем деле очень важно звонить клиенту и спрашивать, как прошла игра в минувшие выходные или как он решил проблему с повторной подачей в теннисе, с песчаным бункером в гольфе и т. д. и т. п. Это совсем нетрудно делать, но иногда даже сотрудники моей собственной компании склонны забывать, какое значение для развития личных отношений имеют подобные, казалось бы незначительные, звонки. Этим грешил и я, пока не получил один очень горький урок.

Проработав несколько лет на рынке и накопив опыт представительской деятельности с Арнольдом, Гэри и Джеком, я уже совершенно точно знал, насколько мы хороши как компания и насколько лучше всех остальных способны удовлетворить интересы профессиональных игроков в гольф. Для меня было совершенно очевидно, что если любой гольфист пожелает получить самое лучшее обслуживание, он будет искать *нас*.

Однако я не осознавал того, что многие из новых игроков, появившихся на сцене, ничего не знали об объеме предоставляемых нами услуг или о полном спектре наших возможностей. А если и знали, то не хотели наткнуться на мнимую холодность и высокомерие нашей выжидательной позиции и нежелание сглаживать острые углы.

Мы совершенно не уделяли внимания «вращению в свете» и не стремились завязывать дружеских отношений. Но кое-кто не жалел на это времени, и в результате многие лучшие молодые таланты 1970-х заключили контракты с другими менеджерами.

Если вы не собираетесь заводить друзей, то ограничиваете сферу вашей деятельности теми, кто настроен нейтрально или враждебно.

А если вы не собираетесь удерживать друзей, то вам лучше вообще держаться подальше от любого бизнеса, связанного с конкуренцией.

Находите наставников: укрепляйте доверие

Как наставники, так и доверенные люди могут способствовать развитию чрезвычайно эффективных отношений. И те и другие предпочтут покупать у вас, захотят помочь в трудной ситуации, с готовностью сделают одолжение, если это в их силах.

Под наставничеством я понимаю элементарное обращение за советом к человеку, который пользуется вашим доверием и уважением. С развитием отношений разница между советом и одолжением быстро стирается.

Отношения доверительности *не* означают разглашения конфиденциальной информации или корпоративных секретов. Речь идет лишь о потребности время от времени поделиться

личными ощущениями и передать информацию, которая не способна повредить вам, но может оказаться полезной для доверенного человека или побудить *его* довериться вам.

Я знал, что Дэвид Фостер, бывший председатель правления компании Colgate, обожал демонстрировать превосходство над своим рекламным агентством, особенно в вопросах активной спонсорской деятельности Colgate в мире гольфа. Я подбрасывал ему любую информацию о турнирах по гольфу, которую только мог найти, и очень часто он узнавал о перспективах этой области раньше своих рекламщиков. Это была вполне безобидная забава, но она служила совершенно реальной цели, помогая Фостеру постоянно держать свое агентство в легком напряжении. С компанией Colgate мы провернули немало славных дел.

Не болтайте лишнего

Важность темы конфиденциальности в бизнесе вряд ли возможно переоценить. Людям может нравиться то, что вы им говорите, но на более глубоком, подсознательном уровне – уровне доверия – сам факт вашей болтливости им неприятен.

Если кто-нибудь из наших сотрудников отдела тенниса начнет рассказывать Крис Эверт Ллойд обо всем, что вытворяет Мартина Навратилова, у Крис может возникнуть вопрос: «Что же в таком случае он рассказывает Мартине обо мне?»

Все просто: если вы раскрываете чьи-то секреты, ждите, что рано или поздно данный факт выплывет наружу и обернется против вас. Похоже, что это один из тех уроков бизнеса, который каждому приходится постигать на собственном горьком опыте. Причем достаточно быть пойманным всего однажды. Результат, как правило, оказывается столь конфузным, столь унижительным и настолько наглядным, что урок усваивается раз и навсегда.

Один из наших финансовых работников в разговоре с Вирджинией Уэйд как-то упомянул кое-какие дела другого клиента. Вирджиния, особа весьма любопытная, постаралась вытянуть из него всю возможную информацию и преуспела в этом. Однако почти сразу после этого она с беспокойством рассказала мне об инциденте и настоятельно порекомендовала, чтобы кто-нибудь провел с указанным работником воспитательную беседу. Мы это сделали, и теперь он ведет себя более осмотрительно.

В нашей организации существует правило, которое гласит, что, упоминая в письме имя какого-нибудь клиента, сотрудник должен предполагать, что данное письмо может попасть в руки этому клиенту.

Если, к примеру, в письме сказано: «Не сможете заполучить Джона Маддена, попробуйте обработать Джона Гавличека», то даю стопроцентную гарантию, что каким-то образом и Гавличек, и Мадден об этом узнают.

Даже если вы уверены в лояльности человека и думаете, что знаете, где находится сфера его личных интересов, не вздумайте надеяться на то, что просьба о конфиденциальности будет удовлетворена, и ни в коем случае не доверяйте ваш секрет бумаге. Даже когда вам нечего скрывать, осторожность все равно остается одним из самых ценных качеств в бизнесе. В свое время у нас был крупный клиент, который поддерживал крайне неустойчивые отношения со своим внешним наставником-советником. В периоды затруднений этот клиент каждый раз говорил нам, что собирается от него избавиться, и спрашивал, что мы думаем по этому поводу. Однажды мы сделали глупость и сказали.

Мы неправильно оценили влияние того человека и в результате так сильно настроили его против себя, что это серьезно затруднило наши отношения с клиентом.

Уж лучше бы мы молчали и продолжали соблюдать нейтралитет.

Неосторожность и нарушение конфиденциальности при работе с клиентами всегда чреваты проблемами, взглянув на которые в ретроспективе вы поймете, что сами себе их создали, хотя могли избежать.

САМАЯ ВАЖНАЯ СТАТЬЯ ЛИЧНЫХ АКТИВОВ В БИЗНЕСЕ

Такой статьей, без сомнения, является здравый смысл. Но если у вас его до сих пор нет, то, возможно, уже не будет никогда, и я не могу придумать ничего такого, что помогло бы изменить положение вещей.

Но если отодвинуть здравый смысл в сторону, то самой важной статьей активов в бизнесе останется чувство юмора, способность посмеяться над собой или над ситуацией.

Смех – это исключительно мощная, конструктивная сила для снятия напряженности в бизнесе, и вы наверняка захотите стать тем, кто ею управляет. Если вы сумеете выделить смешные или абсурдные аспекты в какой-нибудь ситуации или конфронтации, а также снять напряжение, заставив другую сторону разделить ваше чувство, считайте, победа у вас в кармане. В бизнесе очень мало беспроигрышных приемов, но *я ни разу не видел, чтобы этот дал осечку*.

Джон Кеннеди, возможно, понимал это как никто другой. С помощью юмора он умудрялся преодолевать сопротивление конгресса и вечно враждебной прессы даже в тех случаях, когда, кроме юмора, других аргументов у него не было. Ни один президент после Кеннеди не сумел в полной мере оценить силу этого союзника.

Чувство юмора создает одно из самых благоприятных долговременных впечатлений. Одно остроумное самокритичное замечание может немедленно показать другому человеку, что вы не относитесь к себе слишком серьезно, а такие вещи люди помнят долго.

Кроме того, это самое лучшее начало любого совещания. Вам не нужно, чтобы люди корчились от смеха, но хорошая благожелательная шутка в приветствии создаст атмосферу для всего, что последует дальше.

И наконец, юмор – это то, что способно вернуть бизнесу перспективу, вторую вещь после доходов, которую легче всего потерять.

Много лет назад Ford Motor Company переживала период, когда верх в компании захватили люди из бухгалтерии, которые, с целью снижения издержек, стали закрывать заводы. Они уже добились закрытия предприятий в Массачусетсе и Техасе и, похоже, наслаждались недавно обретенной властью.

Роберт Макнамара, который в то время был президентом корпорации, созвал совещание высшего эшелона руководства, чтобы обсудить рекомендации по закрытию очередного завода. Все были против, но предсказания экономистов выглядели настолько мрачными и пессимистичными, что никто не хотел выступить в защиту предприятия.

И тут инициативой завладел ветеран фирмы Чарли Бичем, который заявил:

– Так почему бы нам не закрыть вообще все заводы, и тогда мы действительно начнем экономить деньги?

Стена молчания рухнула. Было принято решение на время отложить любые новые закрытия, а горе-счетоводов отстранили от управления и заставили вернуться к их бухгалтерским обязанностям.

БУДЬТЕ СОБОЙ

У каждого человека есть или должны быть определенные принципы, по которым он живет и ведет дела. Но во имя «принципа» совершается больше прегрешений, чем по другим причинам.

Очень часто принцип – это удобное слово-прикрытие для ущемленного эго. В этом мире полным-полно бесчувственных обидчиков, и я считаю, что в определенных обстоятельствах действия от имени оскорбленных чувств могут оказаться полностью оправданными. Но не называйте принципом то, что им не является. Это опасная форма самообмана.

Говоря об обмане, следует отметить большую разницу между актерством и исполнением неподходящей роли. Разница, как правило, очевидна, но если возникают какие-то сомнения относительно того, когда следует играть роль, а когда быть самим собой, выбирайте последнее.

Естественно, что в бизнесе присутствует немалая доля актерства. Если вы последовательно демонстрируете ваш «портрет со всеми бородавками»³, то никогда не сможете достичь высокой эффективности. Главное в том, чтобы показать ваше самое лучшее «я». Для этого необходимо играть роль, которая лучше всего подчеркивает ваши самые сильные деловые качества и скрывает самые слабые.

Классические представители людей типа «сам себе враг» – это те, кто не понимает разницы между честностью и тактом. Думаю, каждому из вас приходилось слышать перекроенную фразу: «Честность не всегда самая лучшая политика». Лично я считаю, что такой вариант афоризма способен ввести в заблуждение, хотя и признаю, что солгать в бизнесе порой бывает позволительно. Намного уместнее и точнее было бы сказать: «Честность можно сделать умеренной». Правду можно отредактировать таким образом, чтобы она не была ни оскорбительной, ни самоубийственной.

Другая крайность – это слишком сильное стремление угодить. Я видел таких людей в роли «я учту ваши пожелания». Очень скоро они начинают утверждать то, чего ничем не могут доказать, и обещать то, чего явно не могут выполнить. Как только человек оказывается неспособным предоставить обещанное, он начинает терять авторитет, и, в конечном итоге, создается устойчивое впечатление о его слабости.

КОНТРОЛИРУЙТЕ СВОИ ЭМОЦИИ

Мало кто из нас может позволить себе роскошь заниматься только одним делом, поэтому очень легко позволить эмоциям, связанным с одним видом деятельности, перенестись на другой. Если у вас только что сорвалась крупная сделка, будет очень трудно не перенести чувство разочарования на человека, с которым придется после этого разговаривать. Или если вы чувствуете сильное беспокойство, то раздражение или нервозность могут проявиться в ходе телефонного разговора или деловой встречи.

Разложить все по полочкам, запретить эмоции, порожденные конкретной ситуацией, в рамках этой ситуации – одна из вещей, которые легко посоветовать, но очень трудно сделать. Мой опыт показывает, что частичным решением данной проблемы может стать функциональное разделение рабочего дня или недели: отвечать на письма утром, на телефонные звонки – после обеда, назначать встречи только на определенные дни и т. д.

Не менее важно заставить себя действовать, а не реагировать на ситуации. Например, я редко лично принимаю телефонные звонки, но всегда сам перезваниваю в ответ. Вероятность нагрубить кому-то гораздо меньше, когда вы звоните сами, чем когда телефонный звонок отрывает вас от дела.

Раскладывание действий по полочкам. Это, как правило, сознательный процесс создания эмоциональной дистанции между вами и ситуацией.

НЕ СТАРАЙТЕСЬ БЫТЬ БЕЗУПРЕЧНЫМ

В наши дни не принято и даже неблагоразумно афишировать свое знакомство с Джоном Делореаном, а тем более рассказывать о том, что вам приходилось вести с ним какие-то дела. Но я знаю его как лично, так и по совместной работе. Делореана можно обвинить в высокоме-

³ По примеру Кромвеля, который приказал писать свой портрет со всеми бородавками.

рии, но никак не в невежестве, и об этом говорит хотя бы тот факт, что человек, сумевший взлететь так высоко в условиях твердолобой бюрократии General Motors, кое-что понимал в бизнесе.

Впервые я познакомился с Делореаном, когда он возглавлял компанию Pontiac. В ходе нескольких встреч (он был любителем принимать *мгновенные* решения) я сумел убедить его, что Pontiac должен стать спонсором сборной США по лыжам и вложить в нее семизначную сумму. Мы договорились встретиться через несколько недель в принадлежащем его компании рекламном агентстве MacManus, John and Adams в Детройте, чтобы обсудить конкретные детали и окончательно оформить сделку.

Задуманная нами кампания относилась к той категории, которую больше всего ненавидят руководители рекламных агентств. Они знали, что мы с Делореаном о *чем-то* договорились, но не имели понятия, о *чем именно*. Они даже не были уверены, осилит ли вообще это рекламное агентство такую кампанию.

Наступил день встречи, и мне было выделено почетное место. На одном конце стола сидел один из самых влиятельных людей в автомобильной промышленности, а на другом – я, молодой спортивный антрепренер из Кливленда. Между нами располагались руководители агентства MacManus, выглядевшие весьма напряженно, а *у меня в кармане лежала практически готовая сделка*.

Общая атмосфера совещания определилась в 9:01 утра. Начало было назначено на 9:00, и мы ждали прибытия Эрни Джонса, председателя правления MacManus. Делореан посмотрел на свои наручные часы и сказал:

– Давайте начинать.

К тому моменту, когда речь зашла о специфическом характере отношений между лыжной сборной США и компанией Pontiac, я уже полностью контролировал ситуацию. Выдвинув еще несколько предложений, я начал довольно длинный монолог о некоторых идеях, позволяющих связать лыжную команду с логотипом головы индейца, который на протяжении многих лет являлся символом Pontiac.

Продолжая говорить, я вдруг заметил, как все присутствующие начали переводить взгляды то на меня, то на Делореана, то вновь на меня. Делореан сохранял абсолютно непроницаемое выражение лица, но от остальных присутствующих мне передалось ощущение, что я не настолько убедителен, как мне кажется, и что, возможно, самое время мне заткнуться.

После секундной паузы – на самом деле это были очень длинные несколько секунд – Делореан улыбнулся:

– Марк, ты действительно изучил нас как свои пять пальцев. Pontiac только что потратил 3 миллиона долларов с хвостиком на то, чтобы *избавиться* от головы индейца, и сейчас разрабатывает новый логотип.

Сделка все же была заключена, но после того случая я тщательно готовился к каждой встрече.

Однажды я услышал, как кто-то сказал:

– Просчеты допускают все. Но эти просчеты становятся ошибками, только когда вы их повторяете.

Нет необходимости быть безупречным, но обязательно нужно учиться на своих просчетах.

3

Добивайтесь преимущества

Достижение преимущества – это основа искусства беспроблемной игры в бизнесе. Для этого необходимо взять все, что вы знаете о других, и все, что позволили им узнать о вас, и использовать эту информацию, чтобы «зарядить колоду» – слегка склонить бизнес-ситуацию в вашу пользу. Это достижение победы с помощью интуиции.

Для начала необходимо хорошо выполнить домашнюю работу, узнать все, что только можно, об игроках и обо всех нюансах игры. После этого все будет зависеть от умения играть – определять, чего хотят люди, или убеждать их в том, что они хотят именно этого, и находить способ дать им желаемое. Весь фокус, разумеется, в том, чтобы дать им немного меньше, чем вы получите взамен.

Я искренне верю, что в любой бизнес-ситуации скрыто преимущество, которым можно воспользоваться. Не жадничайте, не напирайте, не торопитесь, но продолжайте искать преимущество. В конце концов оно само всплывет на поверхность, и, когда это произойдет, будьте готовы сделать все, чтобы им воспользоваться.

ИЗУЧИТЕ ФАКТЫ

Вы не сможете добиться преимущества, если сначала не изучите факты. Сами по себе факты еще не гарантируют преимущества, но именно они способны оградить вас от передачи его в чужие руки. Пока вы не получите всех (или почти всех сведений), имеющих отношение к делу, вам придется играть неполной колодой. Представьте, что единственный факт, которого вы не знаете, – может быть, потому что его немного труднее отыскать, – это именно то, от чего зависит конечный результат.

В бизнесе существует много легких и прямых путей, но тут совсем другой случай. Копайте настолько глубоко, насколько это необходимо. Не жалейте ни времени, ни сил, чтобы узнать все, что только возможно, о компаниях и людях, с которыми вам предстоит иметь дело. Оперативные факты, которые определяют характер ситуации, начнут всплывать на поверхность сами.

Кроме того, существует второй комплект фактов, но его часто приходится отыскивать с помощью интуиции. В него входит все, что определяется самой ситуацией: то, что люди говорят и делают и что может послужить ключом к новым и полезным выводам.

Сколько раз мне приходилось наблюдать за ситуациями, слышать о ситуациях или самому оказываться в бизнес-ситуациях, где один-единственный факт или соображение полностью меняли динамику или тактику всего, что происходило дальше.

Именно это случилось, когда я впервые попытался продать права на телевизионную трансляцию в Америке British Golf Open Championship (Открытого чемпионата Великобритании по гольфу). Я вел переговоры с главным спортивным редактором одной из телесетей. Когда мы встретились для окончательного оформления сделки, я привел с собой одного из наших главных телевизионщиков, а он прихватил с собой кого-то из своего «коммерческого» управления (к которому приписаны все их юристы и экономисты).

Уже через несколько минут я понял, что встреча ни к чему не приведет. Спортивный редактор, который держал речь, не мог себе позволить дать слабину на глазах у своего «коммерсанта» или отступить хоть на йоту от позиции, которую они вдвоем обсудили перед встречей. Присутствие моего телевизионщика, с которым им приходилось иметь дело гораздо чаще,

только усугубило ситуацию. Они меньше всего хотели, чтобы тот видел, как они уступают моим требованиям.

Таковы были оперативные факты, которые легко перевесили все остальные соображения. Теперь уже не имело никакого значения, что именно я продавал или что они покупали. Мы могли толочь воду в ступе не одну неделю. Эта встреча нас никуда не привела бы, и попытки направить ее в нужное русло только обострили бы противоречия между сторонами.

Как только представилась возможность, я предложил закончить встречу и взять небольшой тайм-аут для дальнейшей проработки возможных вариантов. На следующий день я позвонил редактору, и вдали от нежелательных глаз мы спокойно заключили соглашение о правах, которое остается в силе по сей день.

ИЗУЧИТЕ ИГРОКОВ

Весь смысл «прочтения» людей, классификации их эго, поиска уязвимых точек и т. д. заключается в том, чтобы использовать эту информацию для своей выгоды – найти правильные стимулы воздействия на то, что вы знаете о другом человеке.

В течение нескольких лет я пытался убедить Андре Хейнигера, председателя правления всемирно известной фирмы Rolex, спонсировать строительство нового электронного табло и системы хронометража для Уимбл дона. Ему казалось, что это пустая трата денег, и он приравнивал спонсирование систем хронометража для спортивных соревнований к производству часов для массового рынка, вотчине фирм вроде Seiko и Timex.

Мой единственный шанс переубедить Хейнигера состоял в том, чтобы затащить его на турнир, что мне наконец удалось сделать в 1979 году. Когда мы сидели в королевской ложе и, прихлебывая чай, наблюдали за игрой, я видел, как Хейнигер буквально впитывает в себя окружающую обстановку: античную элегантность стадиона Central Court, возбуждение матча, красоту и очарование этого исключительного места.

Когда матч закончился, Хейнигер повернулся ко мне и сделал медленный широкий жест рукой.

– Вот где настоящий Rolex, – сказал он.

ОЦЕНИТЕ СИТУАЦИЮ

После того как вы ознакомитесь с фактами и игроками и проанализируете все возможные последствия, можно приступать к оценке ситуации. Отступите на шаг и посмотрите, какие возможности существуют на начальном этапе.

Я убежденный сторонник приема «отступить на шаг», выделить время на рассмотрение любого значительного события – хорошего или плохого – в широком контексте. Я заставляю себя дистанцироваться от событий по ходу дела. Я считаю, что это необходимо делать так же, как и звонить по телефону или присутствовать на совещаниях. Может быть, этому трудно научить, но зато вполне возможно научиться, во всяком случае, я осилил эту науку самостоятельно. Если бы каждый человек воспитал в себе такую привычку, то наш ВВП вырос бы, наверное, в одночасье.

Несколько лет назад я познакомился с венесуэльским нефтепромышленником и кораблестроителем Рафаэлем Туделой. Чем дольше мы знакомы, тем больше он вызывает у меня уважение и восхищение тем, что представляет собой образец целеустремленного, практичного руководителя. Меньше чем за двадцать лет он сумел построить с нуля миллиардный бизнес. Он редко заключает письменные контракты, потому что его слово дороже денег. Он всегда и во всем идет собственным путем. А его основной бизнес – игра на нефтяной бирже – зависит

от постоянного поиска возможностей там, где их не видит никто другой, и использование их для своей выгоды.

Другими словами, Рафаэль Тудела – гений по части создания преимущества. Одной из лучших иллюстраций его таланта – того, как он собирает факты, узнает, чего хотят люди, и находит способ дать им это, – может служить история о том, как он попал в нефтяной бизнес.

В середине 1960-х Тудела был владельцем стекловаренной компании в Каракасе, но, будучи по образованию нефтяником, всегда стремился заняться нефтяным бизнесом. Узнав от одного делового партнера, что Аргентина собирается закупить на рынке газ бутан на сумму 20 миллионов долларов, он поехал туда, чтобы посмотреть, сможет ли получить этот контракт.

– Если бы мне удалось заполучить этот контракт, – сказал он мне как-то, – тогда я начал бы беспокоиться о том, где найти бутан.

Когда он – стеклопромышленник, действующий в одиночку без каких-либо связей или опыта в нефтяном бизнесе, – приехал в Аргентину, то обнаружил там грозных конкурентов: British Petroleum и Shell Oil. Но, немного осмотревшись, он нашел кое-что еще: Аргентина располагала громадными излишками говядины, которую отчаянно пыталась продать.

Благодаря знанию этого единственного факта – своего первого преимущества – он, по крайней мере, сравнялся с Shell и BP.

– Если вы купите у меня на 20 миллионов долларов бутана, – сказал он аргентинскому правительству, – то я куплю у вас на 20 миллионов долларов говядины.

Аргентина отдала контракт ему на условии, что он купит говядину.

Затем Тудела полетел в Испанию, где в связи с недостатком заказов назревало закрытие одной из крупнейших судостроительных верфей. С политической точки зрения проблема была чрезвычайно злободневной и весьма чувствительной для испанского правительства.

– Если вы купите у меня на 20 миллионов долларов говядины, – сказал он им, – то я построю на вашей верфи супертанкер стоимостью 20 миллионов долларов.

Испанцы запрыгали от восторга и направили через своего посла сообщение в Аргентину с просьбой отправить им для Туделы на 20 миллионов долларов говядины. Как видим, Тудела снова сумел отыскать преимущество и воспользоваться им.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.