

Александр Деревицкий

Коммерческая разведка

Главный редактор	<i>Е. Строганова</i>
Зам. главного редактора (Москва)	<i>Е. Журавлёва</i>
Заведующая редакцией (Москва)	<i>С. Худякова</i>
Руководитель проекта	<i>В. Бережинский</i>
Художники	<i>Н. Биржаков, В. Минеев</i>
Корректоры	<i>Н. Витько, Е. Чудипова</i>
Верстка	<i>О Валиуллина</i>

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

ББК 65.80-59
УДК 339 138

Деревицкий А.

Д36 Коммерческая разведка. — СПб.: Питер, 2006. — 208 с: ил.

ISBN 5-469-00750-2

Кто из нас в детстве не смотрел «кино про разведчиков» или не читал книг про них же! «Агентура»... «Разведка»... Эти слова с детства были у нас на слуху. Но повзрослев мы узнали, что агентура в наше время все больше торговая, а разведка — коммерческая. Да и вербовка теперь называется привлечением к сотрудничеству. Но многие понятия не зависят от их названий. И бизнес-тренер Деревицкий в своих книгах доказывает это раз за разом. Мы приглашаем в «Мастерскую Деревицкого» всех желающих пройти самый настоящий «Курс агентуры».

© ЗАО Издательский дом «Питер», 2006

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

ISBN 5-469-00750-2

Лицензия ИД № 05784 от 07.09.01.

ООО «Питер Принт», 194044, Санкт-Петербург, пр. Б. Сампсониевский, 29а.
Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93,
том 2; 95 3005 — литература учебная.

Подписано с печать 21.12.05. Формат 60 > 90/16. Усл. п. л. 13.

Доп. тираж 3000. Заказ № 2159.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ООО «Типография Правда .1906».
195299. С.-Петербург, Киришская ул., 2.
Тел.: (812) 531-20-00, (812) 531-25-55

Содержание

Необходимое предуведомление.....	7
Что такое -«агентура».....	8
Дело, знакомое каждому.....	8
Агент 007, делец и стряпчий — что у них общего?.....	9
Откуда берутся агенты.....	12
С чего началась эта книга.....	14
Коммерческая разведка как она есть.....	17
Источники.....	18
Эксперты.....	19
Системный подход к разведке.....	21
Школа разведки Харви Маккея.....	23
Экономический шпионаж.....	34
Парители и принцип парения в агентском ремесле.....	39
Странный ракурс этой странной книги.....	39
Самый простой способ летать и жить.....	41
Зачем агенту читать о Парителях?.....	44
О, этот поиск клиентуры!.....	49
Схема поиска.....	49
Справочники.....	50
Условия успеха.....	52
«Новаторы» и «серые кардиналы».....	54
Роль имени.....	54
Первоначальные сведения.....	57
Чего он хочет? (Мотивы клиента).....	61
Базовая схема.....	61
Иные схемы.....	62
Сознательные цели.....	63
Вас прокормит наблюдательность.....	64
Тины.....	67
Классы.....	67
I «Изучите своего покупателя!».....	68
Конституция.....	69
Что достойно внимания.....	71

Содержание

Язык рук.....	73
Язык жестов.....	75
Группы жестов.....	77
Дистанция.....	80
Речь.....	80
Агентская физиогномика... А почему бы и нет?.....	82
Формалина.....	82
Черты лица.....	83
Зачем все это?.....	87
Чего не может дать наблюдение?.....	87
Славянская этническая аномалия.....	89
Странные люди.....	89
Странные славяне.....	89
Психологическая подготовка к визиту.....	94
Как построить отношения с клиентом.....	97
Пролог продажи.....	97
Язык.....	98
О жаргоне.....	99
Умение говорить.....	103
Слышать себя.....	103
Устаревающие значения слов.....	104
Подходящие слова.....	105
Соответствие языка.....	106
Способы воздействия.....	106
Голос.....	107
Восемь советов для того, чтобы люди слушали вас.....	108
Десять типов слов, с которыми следует обращаться осторожно.....	109
Как найти повод для контакта?.....	111
Увертюра контакта.....	111
Советы.....	112
Атмосфера контакта.....	113
Как не искать контакты?.....	116
Карта вашей конфронтации станет лощей.....	117
Наблюдение.....	117
Размышление.....	118
Планирование.....	119

Действия.....	121
Опенка.....	121
Корректировка.....	122
Строго спросите себя.....	123
Презентация и демонстрация товара.....	124
Легенда.....	124
Отражение товара в бумаге.....	125
Демонстрация.....	127
Техника переговоров проще таблицы умножения!.....	129
В чем тайна успеха переговоров?.....	129
Правила техники переговоров.....	131
Еще о технике переговоров.....	133
Следующие способы поведения всегда надежны.....	134
Принцип Шелленберга.....	135
Самый дорогой товар — информация!.....	136
Техника бумажных будней.....	136
Ода картотеке.....	138
Если они пользуются грязными методами.....	140
Поставить диагноз.....	140
Некоторые распространенные приемы тактики уловок.....	141
Слухи.....	144
Как это работает?.....	144
Что можно узнать?.....	145
Работать ли в одиночку?.....	146
Да!.....	146
Что может один.....	148
Если все-таки нужен помощник.....	148
I Власть.....	150
Честно о приемах работы.....	152
Мелочи не играют решающей роли.....	152
Бесплатные советы.....	155
(!<>гласуйте метод представления продукции с характером потенциального клиента.....	157
Обсудите компанию.....	158
К . . . метод.....	159
Взятки.....	159

Во имя чего?.....	160
Хитрость.....	161
Есть и другие интересные приемы.....	164
Творческая лаборатория хитрого агента.....	166
Таблица «мозговой атаки».....	166
Стимулятор идей.....	167
Творчество вашего бизнеса.....	168
Развитие памяти.....	170
Безопасность нашего опасного ремесла.....	173
Проблема оружия.....	174
Что вас может ждать?.....	178
Фирменная безопасность. Она же — агентская.....	185
Общественный транспорт.....	187
Финансы.....	190
Агентский чемоданчик.....	194
Что?.....	194
Зачем?.....	196
В чем?.....	198
Как использовать бумаги?.....	198
Оптимизация рабочего режима.....	201
Для зануд.....	201
А. А.Любищев.....	202
Ритмика работоспособности.....	204
А как на самом деле?.....	205
Вместо послесловия.....	208

Необходимое предуведомление

\

Поздравляем — теперь у вас появился уникальный шанс стать членом элитного клуба продавцов экстракласса. Известный бизнес-тренер Александр Деревницкий, включенный экспертами в десятку лучших консультантов России и СНГ, берется за ваше обучение и готов щедро поделиться своими ноу-хау.

Вероятно, вы уже прошли подготовительный курс в книге «Охота на покупателя» и даже получили «Лицензию на отлов покупателя». Если же все это прошло мимо вас, не страшно — вы все наверстаете в «Мастерской Деревницкого», открываемой издательством «Питер».

Первая книга проекта, которую вы держите в руках, — «Коммерческая разведка» — о том, как и где искать добычу, как расставлять силки и ловушки на покупателей. За ней последуют «Переговоры особого назначения» — книга для настоящих переговорщиков, руководствующихся в работе мудрым «победить, временно подчинившись обстоятельствам». А самые настойчивые постигнут «Искусство боевого говоруна». Эта книга для тех, кто сам создает агентские сети и управляет продажами. Теперь вместо того, чтобы объяснять торговому персоналу, как надо поступать в том или ином случае, вы сможете просто «посылать их к Деревницкому». И они после этого не посмеют сказать, что у них недостаточно аргументов!..

Кстати, Будущий Гуру Продаж, обрати внимание на одну особенность. В каждой из книг серии «Мастерская Деревницкого» есть пароль к «закрытым» страницам сайта www.dere.kiev.ua, где размещаются рассылки Александра Деревницкого. Собранный все пароли из этой серии получит скидку на тренинг-курс мэтра и множество других бонусов.

Не упустите свою синюю птаху! Сказан же кто-то давно до нас: «Удача идет только к тому, кто в нее верит».

Что такое «агентура»

Дело, знакомое каждому

Мы займемся агентурной работой. Это особая профессия. Это образ жизни.

Это особый канал сбыта — в отличие от торговли с прилавка, из магазинов, по объявлениям со склада, от биржевой торговли, ярмарок и всего прочего.

Это особый канал коммуникаций — в отличие от прямых переговоров фирмы с покупателем, от телефона, факса, электронной почты.

А если сильно упростить, то мы займемся тем, что останется среди занятий любого взрослого человека, если из распорядка его дня убрать ту работу, которой его обучили в техникуме, в вузе, в аспирантуре или которой он выучился сам. «Что же останется?» — спросите вы. Я уже ответил — агентская работа.

В самом деле — кругом одни агенты. Посмотрите в окно. Если оно у вас не глядит в глухую кирпичную стену соседнего особняка, как одно из окон квартиры Турбиных у Булгакова, то вы непременно увидите агентов. Или хотя бы одного.



Вон бредет с авоськами аккуратная старушка. Нынешним утром она — агент по закупкам. Спотыкаясь, несет с большой папкой и картонным тубусом некий очкарик. Вероятно, защита курсового проекта. Сегодня этот парень — агент по презентации интеллектуальных продуктов. Две девицы. Вы слышите, что одна толкует другой?

— Я уверяю тебя — он деловой,
• м но очень порядочный...

Ясно — с клиентом работает агент неформальной службы знакомств.

Скоро очередные выборы, и вон один клеит на степу свою прокламацию, а второй через дорогу — отдирает свежеприклеенную. Агенты предвыборной кампании... Продавец за книжным развалом: «Чем интересуетесь?» Тоже понятно: агент по сбыту.

Кругом, кругом одни сплошные агенты. Но не все они, конечно, получают комиссионные. А если и имеют какие-то дивиденды, то чаще и сами не знают, что они — за их **агентскую работу**. И еще — ежедневно они меняют множество агентских амплуа. Заспав поутру, на бегу делают выговор родным, тем самым добиваясь завтрашней своевременной побудки; торгуются с таксистом; сочиняют оправдательный монолог для своего строгого шефа; пытаются в обед без очереди протиснуться к буфету за чашечкой кофе и демонстрируют при этом потрясающую изобретательность; краснеют и оправдываются на родительском собрании и пол конца дня забегают в ЖЭК договориться с водопроводчиком Ферапонтом... Аспектов бытовой агентской деятельности великое множество, их тонкостям мы учимся всю жизнь. Агентскую работу нельзя назвать профессией — это нечто вспомогательное. Это некое субремесло. Но у некоторых оно полностью тождественно профессии.

Например, у рекламных агентов и коммивояжеров за пределами повседневной неагентской деятельности остаются, пожалуй, лишь манипуляции с сугубо ведомственной ценовой и технической информацией, но и они вкраплены в полотно универсального агентского ремесла.

У заводского инженера составляющая этого ремесла мизерна. Она извлекается из запасников индивидуальных навыков лишь тогда, когда надо выпросить у начальника КБ новый кульман, намекнуть о повышении или сплавитьдохлый проект пенсионеру Горюшкину.

Агент 007, делец и стряпчий — что у них общего?

Нам с вами ничего не остается, как громоздко именовать предмет наших исследований **агентской работой**. Можно было бы на аглицкий лад — агентинг. Но это что-то чужое. К сожалению, слова, которое обозначало бы широкий комплекс агентских знаний, принципов, навыков, — просто нет.

Может быть, придумаем нужное новое слово или придадим необходимый смысл уже существующему? Я думал о таких вариантах.

Наиболее подходящее для требуемой трансформации слово — **агентура**. Но смущает какой-то его «шпионский» смысловой оттенок...

Давайте заглянем в словарь. Так и есть! С. И. Ожегов, • **«Словарь русского языка»**: *«Агентура — 1. Разведывательная или сыскная служба. 2. Агенты»*. Есть, есть в слове «агентура» какой-то диверсионный душок. Впрочем, этот ракурс, который отражает агентуру как разведывательную службу, мне почему-то нравится. Он нравится мне как-то по секрету от самого себя. Наверное, это эхо чего-то моего глубинного, чего-то мальчишеского...

«Словарь иностранных слов» под редакцией И. В. Лехина и профессора Ф. Н. Петрова 1951 года издания убеждает: *«Агентура — 1) занятие или должность агента; 2) совокупность агентов какого-л. учреждения, предприятия или организации; 3) шпионы и диверсанты буржуазных (51с! — А. Д.) правительств»*.

Решено! Эта формула, несмотря на ее явную идеологическую окраску, авансом дает нам индульгенцию на использование понятия **агентура** для определения всего круга проблем, задач, действий, навыков, принципов, которыми занимается агент. Не важно какой: рекламный, страховой, коммерческий, политический, криминальный. Ибо ведь сказано же: *«Агентура — занятие агента»*.

Спасибо И. В. Лехину и профессору Ф. Н. Петрову! Словари открывают суть вещей и явлений, которая хоронится за будничным, суетным восприятием их привычных имен. А что для вас скрыто за пятью буквами слова **АГЕНТ**? У меня, как я уже признался, ассоциативно сразу же всплывают три цифры — 007.

Начнем с Даля: *«Лицо, которому поручено дело от лица же, общины, товарищества или от правительства; низшая степень поверенного одного государства при другом; частное доверенное лицо по делам, уполномоченный, делец, ходатай, ходок, старатель, стряпчий, поверенный, приказчик»*.

Вот какой колоссальный смысловой, эмоциональный спектр — от старателя и ходока до дельца и стряпчего!

Кстати, у Даля же есть очень редкая трактовка интересного и родственного слова: *«Агитация — народная или сословная смута, подговоры, наущения и волнение, тревога»*. Какой же мощной должна была быть редакция всего языка, чтобы скрылся и был вытеснен иным пониманием исконный, старинный смысл слова!..

«Словарь русского языка» С. И. Ожегова: *«Агент — 1. Лицо, уполномоченное кем-чем-н. (учреждением, предприятием) для выполнения*

служебных, деловых поручений. 2. Тот, кто действует в чьих-н. интересах, служит чьим-н. интересам. 3. Шпион».

Но вот «Словарь иностранных слов»: «Агент — 1)лицо, действующее по поручению кого-л.; уполномоченный; 2)лицо, группа *вн* общество, проводящее чьи-л. идеи; 3) шпион, диверсант; в научной терминологии — действующая, производящая причина, вызывающая те или иные явления (в природе, организме человека и т. п.)».

Из трех языков — французского, английского и немецкого — еще один интересный нюанс найден только во французско-русском словаре: «*agent — возбудитель*». Это значение дано с пометкой «мед.», стало быть — медицинский термин. Это, на мой взгляд, очень ценная находка. В самом деле — агенты трудятся во имя возбуждения всего двух, но тотальных болезней — Желания Приобрести и Охоты Избавиться.

И все-таки за глубиннейшим смыслом интересующего нас слова следует окунуться в латынь. Хотя бы при помощи И. В. Лехина и профессора Ф. Н. Петрова: «Агент — от лат. *agens (agentis) — действующий*». Вот так вот — не больше и не меньше — *действующий*. Хочешь быть агентом — действуй. Не хочешь действовать — перестань этого хотеть!

Или вот еще один ракурс.

«Агент — "уполномоченный". Заимствовано из нем. языка в нач. XVII в. Нем. *agent* "агент" через тожд. франц. восходит к лат. *agens*, род. п. *agentis* "адвокат", первонач. "действующий, деятельный", причастная форма от *agere* "действовать", перен. "побуждать, склонять к чему-либо". Отсюда в европейских языках агент "любая действующая сила в природе и обществе". Ср. во франц. языке *agent* "агент" и "фактор, действующая сила"¹.

Черный — белый, кошка — собака, лево — право, небо — земля, агент... — разумеется, клиент. И чтобы не тревожить впоследствии авторов «Словаря иностранных слов», в последний раз заглянем в их труд на страницу со словом «клиент». Итак: «Клиент — от лат. *clients (clientis) — буквально — послушный, покровительствуемый; — 1) в Древнем Риме клиенты — неполноправный класс людей, зависевших от патронов; 2) постоянный посетитель, заказчик, покупатель; 3) лицо, с которым имеет деловые сношения какая-л. кредитная, торговая или промышленная организация; 4) лицо, поручившее ведение своего дела другому (адвокату, нотариусу и пр.)*».

¹ Цыганенко Г. П. Этимологический словарь русского языка. — Киев: Радянська школа, 1970.

Откуда берутся агенты

А теперь о том, откуда взялись агенты в наших краях. Раньше их почти не было. Как-то обходились без них. Предприятие, если оно что-то производило, отправляло свой продукт туда, куда велел Госплан. Если не производило ничего - тоже справлялось без агентов. Реклама была, но единственный рекламодатель — Аэрофлот - имел старые связи с Министерством правды, простите- с Министерством печати... В магазинах и у знакомых покупали не то, что хотелось бы, а то, что удавалось достать. И только пожилые и слегка картавые страховые агенты оживляли бесконечно унылую жизнь НИИ и КБ...

Потом все полетело в тартарары. Предчувствие того, что это случится, жило в нас уже давно, еще со времен куваевской «Территории».



Он был высоким профессионалом в петрографии, самой мутной из всех геологических дисциплин. Знал французский язык, знал английский. И в завершение, в юные годы был мотогощи́ком, потом, по его словам, баловался горными лыжами. В Поселок прилетел без приглашений и договоров. Предъявил хорошие бумаги и сразу заявил, что прилетел временно. Независимый человек. Эдакий геологический ландскнехт, наемник от петрографии. Прилетает, подписывает контракт, работает, сколько нравится, и улетает...

- Я предпоследний авантюрист, - сказал Гурин... - Я знаю профессию на уровне хорошего кандидата или среднего доктора. Кроме того, я знаю два языка. С таким багажом я везде желанный гость. В любом геологическом управлении страны. Когда мне надоест здесь, я выберу точку на карте и двину туда. Переезды помогают мне не иметь вещей...

Я обожаю авантюристов. Покупатели поставили их вне закона. Вот я и прииспасабливаюсь. Я не воитель. Я приспособленец. Пытаюсь отстоять свое «Я» среди всеобщего забалдения. Ничего не хочу иметь, кроме себя...

Нет, я все-таки предпоследний авантюрист. С чувством собственного достоинства. Я работаю не хуже всех этих суперменов полярных...

Да, мы играли в полярных суперменов, а потом все полетело в тартарары. И за время полета кое-кто превратился в агентов. Мои однокурсники с геофака КГУ - потому что Север и Дальний Восток вдруг оказались за границей. Мои коллеги-журналисты - потому что обзавелись детьми, которых, как ни странно, нужно одевать и кормить. Те, с кем пели р-р-р-романтические песни на скалах Денешей, - потому что всегда терпеть не могли учебы и службы от звонка до звонка. Те, с кем драли глотки на комсомольских собраниях, — из-за того, что были обучены «не ждать милостей» не только от природы...

Чем дальше в лес... Теперь в агенты валят околдованные слухами о дурных миллионах...

Но -- шутки в сторону. Мы затеяли серьезный разговор. Агентов становится все больше и больше. Прежде всего потому, что все больше и больше фирм выходит на деловую арену, потому что все жестче конкуренция, и молодые частные собственники перестают жалеть жалкие проценты для тех, кто умудряется кое-как продать их лежалый товар. Потому что, вольно или невольно, мы повторяем проторенный путь капитализации, а во всех странах рост числа коммивояжеров, рекламных агентов и иже с ними шел даже не по прямой, а по очень крутой экспоненте. Потому что скоро в агенты ринутся те, кого вот-вот вытолкнет с насиженных мест на улицу веселая наша действительность. И если у них есть азарт, то парни смогут не пожалеть, что перестали быть классными, но никому не нужными геологами, инженерами, учителями, врачами. Некоторым, может быть, даже удастся вернуться к любимым занятиям, по иным путем — наработав постоянную клиентуру и обзаведясь свободным временем для того, чтобы писать книги для новых агентов, ковать мечи и кольчуги или отдаться потускневшему за годы беспроектных мытарств саксофону.

Я не злословлю. Мне искренне жаль, что множество талантливых людей потеряли возможность достойно жить и плодотворно трудиться. Пусть же у них будет хотя бы работа...

Кем в современном обществе была бы Джоконда? Кем был бы Сервантес и кем был бы его Дон Кихот? Кем были бы король Артур и гетман Хмель? Да, и для них можно придумать более-менее пристойные роли. Для Сент-Экзюпери можно подобрать реактивный лайнер, для настоящего Гайдара — полк, которым не мог бы командовать его обрюзгший внук, для пламенного Че сегодня горят Сербия и Чечня, но... Как, черт возьми, мало места для достойной жизни звезд не первой величины! Так пусть у них будет хотя бы свобода. Свобода в любой момент бросить обнаглевшего работодателя, свобода выбора между голодом и преуспеванием, свобода иметь возможность заплатить за необходимое для их души свободное время несколькими месяцами более напряженного труда. В конце концов — свобода в скольжении от профессии к профессии, от надоевшего занятия к делу, которое показалось заманчивым... Хотя — я могу ошибаться, могу ошибаться сильно, могу ошибаться принципиально, мои принципы могут оказаться.... ну, например, приспособленчеством. Может быть, честнее купить на последние полмиллиона карбованцев бутылку водки или махнуть пешком на край света. «Думайте сами, решайте сами...»

Подчеркну — я пишу не для юнцов, выбирающих путь. Вообще агентская работа — это занятие, требующее жизненной зрелости. Вы мой читатель в том случае, если уже хотя бы тридцать сентябррей провозжали птичьи караваны на юг. Если вы млады и безусы — потерпите. У американцев есть такое понятие — «время скитаний». Они в юности отправляются в странствия. Так было и у нас, но с каким-то прагматичным оттенком: стройотряды, заработки, дальние учебные практики... А между тем *«приобретению жизненного опыта способствуют частые путешествия и приключения в чужих краях, и богатая приключениями биография Одиссея явно свидетельствует в его пользу»*¹. Странствие — это стремление к полноте чувств. Когда вы будете исполнены жизненного опыта и насытитесь чувствами — вот тогда вы можете слепить из самого себя хорошего, профессионального агента...

С чего началась эта книга

Вот почти и все, чем хотелось предварить книгу, а история ее написания, в общем-то, проста.

Всякий раз, меняя профессию, автор начинал с изучения печатного наследия предшественников. Вступив на поприще рекламного агента, он не изменил своей привычке. Так его архив пополнился первыми конспектами работ, посвященных работе рекламных, торговых и прочих агентов.

Идеального пособия не нашлось — большинство книг были староваты, и, что обиднее всего, они оказались малоприменимыми к нашей действительности из-за их совершенно капиталистического происхождения. Но все-таки в них обнаружилась масса полезных советов и сведений.

Теория шла бок о бок с практикой. В повседневной работе автор иногда ловил себя на ошибках, о которых предупреждали изученные им классики. И тогда из конспектов исключительно для личного употребления была скомпонована шпаргалка.

Мы вступаем в эпоху компиляций. Я сейчас объясню свое заявление.

Несколько тысячелетий человечество копит знания. Сколько «публичек» или библиотек конгресса имели бы мы, если бы **все** знания эти были собраны вместе? Это **океан**. Всякий, кому приходилось собирать материалы для какого-либо обзора, реферата или диссертации, представляет себе проблемы навигации в этом информационном океане.

¹ *Оссовская М. Рыцарь и буржуа. — М.: Прогресс, 1987.*

Картотеки, каталоги, списки литературы, издания типа «Реферативного журнала», тезисы, анонсы, аннотации, библиографические изыскания, специализированные базы данных и — проблема ориентирования даже во всех этих вспомогательных средствах...

Я не буду говорить обо всех прелестях того времени, когда навигаторы информационных пространств получают верные карты и лоции. Это будет очень не скоро. Но это будет. Это уже начинает создаваться. Уже есть Internet.

И вот когда с помощью домашнего компьютера и какого-либо средства связи сочинители и аналитики получают ключ к поиску любой необходимой информации, тогда для человечества откроется мощнейший скрытый пласт знаний. Эти знания — в **соотношении** тех фрагментов разрозненной информации, которые до сих пор не могли свести воедино и проанализировать не то что простые компиляторы, но и современные исследовательские центры.

Хорошей иллюстрацией к сказанному послужит авторское предисловие **П. С. Таранова** к его книге «Золотая книга руководителя»¹. Единственное, чем грешит этот замечательный сборник, — эта та же трудность навигации в его сокровищах.



Когда-то, в начале тысячелетия, Александрийской библиотеке угрожало уничтожение, и все ее свитки решено было вывезти в безопасное место. Дорога шла через пустыню и была крайне трудной. Тяжело груженные верблюды не выдерживали и один за одним падали. Чтобы спасти содержание навсегда бросаемых книг, их переписывали, извлекая самое существенное, то есть квинтэссенцию. Когда пал последний верблюд, то все богатство огромной древней библиотеки свелось к записи: *«Нет Бога, кроме Аллаха; и Магомет пророк его»*.

Если всю мудрость человеческих взаимоотношений, если все нюансы людских намерений и контрпозиций подвергнуть аналогичному прессованию, то в результате получится та самая книга правил, прозрений и проницаний, которая перед Вами.

Она концентрирует в себе все самое лучшее, что могли бы оставить в наследство умнейшие и наиумнейшие из рода человеческого. Это эликсир, даже капля которого может вернуть вдохновение, приобщить к великому, осветить правильный путь.

Наше издание для тех, кто жаждет успеха, кто хочет прояснить свой взор и научиться побеждать.

В этой книге следом за собой Вас зовут сотни благородных, блестящих и лукавых умов, каждый из которых был Сократом в своем деле. Напрямую

перед Вами, конечно, взгляды других людей. А косвенно— это как бы мозаика, которой выложен портрет автора.

В своем «Курсе агентуры» я постарался не только ерничать и подтрунивать над читателем, но и дать конспект всего наилучшего, что удалось найти по избранной теме. Да, у меня есть своя позиция по отношению к проблемам агентской работы, она даже может показаться навязчивой по отношению к моему читателю, но я почти честно старался не очень-то играть цитатами и собственными комментариями.

Вообще же изобилие цитат в книге я объяснил бы следующим образом. Те книги, цитаты из которых я привожу в своей работе, помогали мне в моей агентской работе. Я делал выписки из них для того, чтобы время от времени возвращаться к фрагментам, которые однажды мне чем-то помогли. Некоторые из них — своеобразные эмоциональные камертоны, задающие творческое или азартное рабочее настроение. Другие служат стимулятором идей. Третьи просто похлопывают тебя по плечу и говорят: *«Держись, старик, у тебя это обязательно получится!»* Я очень хочу, чтобы прожитые мною книги помогли и вам.

Та шпаргалка, которая была склеена, оказалась не очень удачной, но вполне сносной. По дороге к очередному клиенту автор просматривал ее основные постулаты и делал пометки в рабочем дневнике, которые помогали в беседе с клиентом получить заказ, укрепить деловые связи и в конце концов увеличить размер гонорара.

Однажды рекламный агент сел за эти записки всерьез. Так сложилась книга под нагловатым названием — «Шпаргалка агента». А потом... То, что было потом, я расскажу вам в главе с непонятным названием «Парители».

Ну, а теперь пора и перейти к непосредственной теме нашей книги. Хотя, по правде говоря, мы еще не раз вернемся к агентской работе — ведь она является тем, для чего мы и занимаемся коммерческой разведкой.

Коммерческая разведка как она есть

Что такое разведка?

Ее история — тысячелетия: «# послал их Моисей (из пустыни Фара) высмотреть землю Ханаанскую, и сказал им: пойдите в эту южную страну, и взойдите на гору, и осмотрите землю, какова она, и народ, живущий на ней, силен ли он или слаб, малочислен ли он или многочислен ? и какова земля, на которой он живет, хороша ли она или худа ? и каковы города, в которых он живет, в шатрах ли он живет или в укреплениях? и какова земля, тучна ли она или тоща? есть ли на ней деревья или нет? будьте смелы и возьмите от плодов земли...» (Числа, 13:18-21).

В коммерческой же разведке серьезная работа может начинаться со вполне определенными базами данных.

1. Конкуренция (вся информация по действующим и потенциальным конкурентам).
2. Рынок (вся рыночная информация, вкусы, запросы потребителей, каналы сбыта и т. п.).
3. Технология (производства и использования продуктов).
4. Законодательство (вся информация по законодательству, затрагивающему интересы фирмы, а также информация по деятельности органов, разрабатывающих и принимающих новые законодательные положения).
5. Ресурсы (вся информация по материально-техническим ресурсам, необходимым для нормальной деятельности фирмы, по сырью, поставкам, рабочей силе и финансам).



6. Общие тенденции (политическая, экономическая, социальная, демографическая и т. п. информация).
7. Прочие факторы, влияющие на деятельность предприятия (факторы, не учтенные в предыдущих базах).

Но следует предусмотреть возможность периодического пересмотра ваших баз на основе повторного анализа целей и потребностей вашего предприятия.

На каждом этапе жизни продукции имеют место сделки, обмены: банковские кредиты, заявки патентов, приобретение оборудования и сырья, запросы разрешений администрации, наем персонала, подготовка рекламы, подготовка торговой и технической сети продаж, контракты с покупателями, транспортниками и т. д. Большинство этих сделок оставляют следы: акты нотариусов, различные контракты, предложения по использованию, административные формуляры. Все большее количество людей оказывается в курсе происходящего.

Источники

Опыт показывает, что изменения и накопления информации происходят в небольшом перечне привилегированных мест, которые называются «Семейство источников». Ниже приведен перечень основных семейств источников для любого предприятия.

1. Клиенты — покупатели клиентов; их инженеры и кадры (первые в основном не склонны к разговорам для создания собственной значимости).
2. Поставщики — согласно их деятельности (речь идет о сырье, конечном продукте, торговле имуществом), они достаточно болтливы, поскольку усматривают в этом способ саморекламы.
3. Банкиры — разгруппированы на банковские, финансовые, биржевые и кредитные учреждения. В основном разрозненные, но тем не менее знают, что посоветовать своим клиентам в случае опасности.
4. Общественные службы — рекламные агенты, фирмы общественных связей, охотники за умами, общества временных работ, компании отправлений почтовых сообщений и др. Хотя разрозненность лежит в основе их коммерческой деятельности, они не могут скрыть свои крупные контракты.
5. Распределители и агенты — вне зависимости от особенностей, следует принимать во внимание как торговцев, так и покупателей.

6. Консультанты и эксперты — независимые или относящиеся к службам предприятия специалисты, продающие свои знания в форме советов или специальных разработок.
7. Широкая публикация — местная, национальная и международная пресса.
8. Специальные издания и банки данных — их область деятельности предполагает ежемесячную обработку материалов конфиденциальных изданий, попадающих в научные, технические и профессиональные сборники. Наряду с банком данных они составляют ресурсы базы данных.
9. Администрация — все нормативные обязательства и требования руководства для почти всех видов промышленности, коммерческой и финансовой деятельности предприятий. Они собраны в архивах и в большинстве своем представляют опубликованную информацию.

Эксперты

Для получения актуальной, свежей, если не эксклюзивной, то по меньшей мере точной информации требуются эксперты. Люди, которые благодаря глубоким познаниям в какой-то области, а также своим связям в кругах, нередко близких к центрам принятия решений, владеют такой информацией.

Далеко не всегда собеседование с экспертом является простым делом. Тем более что необходимо получить желаемую информацию таким образом, чтобы не испортить отношений с этим экспертом с целью его использования в дальнейшем в качестве постоянного источника информации. Обычно определяющее значение имеет первый контакт. Чаще всего осуществляется по телефону, что является наиболее сложной формой общения, так как при этом очень трудно оценить реакцию собеседника. (Вспомните об этом при изучении телефонных продаж. — *А. Д.*) Так, в одной из статей вы встретили имя эксперта. Ваша первая реакция — немедленно связаться с ним по телефону и задать мучающий вас вопрос. Остановитесь! Остыньте и обдумайте прежде всего, как сформулировать ваш вопрос таким образом, чтобы не нарваться на отказ. Собеседование с экспертом должно быть обязательно подготовленным.

Прежде всего соберите максимум информации об интересующем вас эксперте, начиная с его точного имени. Это элементарный прием для того, чтобы снискать чье-либо доброе расположение. Затем уточ-

ните его координаты. Обычно самый простой метод — связаться с автором статьи, в которой упоминался интересующий вас эксперт. Только не забудьте вначале похвалить статью, а уж затем переходите к вопросам!

Прежде чем установить контакт с экспертом, узнайте, нет ли у него печатных работ. Кроме всего прочего, ею издатель тоже может вам помочь установить с ним контакт.

Эксперт обычно склонен полагать, что то, чем он занимается, является самым важным. Поэтому вы легко его разговорите, если поведете беседу о том, что его более всего интересует. Для этого достаточно проявить немного наивности и не казаться всезнайкой.

Но! Эксперт относится с крайней нетерпимостью к полному невежеству и не выносит, когда его прерывают элементарными вопросами. Поэтому перед собеседованием с ним необходимо минимально ознакомиться с его профессиональным жаргоном.

Обычно эксперт **очень** занят. Можно его заинтересовать обменом информацией. Для обеспечения высокой эффективности собеседования подготовьте список ваших вопросов. Необходимо ограничить их число. Ваше желание слишком много знать может вызвать у эксперта неприязнь и тем самым оттолкнуть его. Если эксперт колеблется, не желая сообщить вам важную цифру, то предложите ему вилку (от и до) или порядок величины, то есть вместо вопроса *«Сколько составляет бюджет НИОКР?»* задайте вопрос *«Составляет бюджет НИОКР 10 млн или 50 млн?»*

Ключевое значение, особенно при разговоре по телефону, имеют две первые минуты беседы. Представляйтесь кратко, но ясно и действуйте открыто, то есть говорите начистоту. Если у вас есть такая возможность, обязательно сошлитесь на чью-либо рекомендацию.

Не меньшее значение имеет также завершение разговора. Не забудьте заручиться возможностью снова связаться с экспертом, если у вас в дальнейшем возникнут дополнительные вопросы. Узнайте имена его возможных коллег и спросите разрешения сослаться на эксперта при установлении с ними контакта.

Избегайте вступать в контакт с экспертом в понедельник — он может оказаться в плохом расположении духа. В контакт лучше вступать в первой половине дня, а не во второй. И обязательно улыбайтесь в телефон!

Помните, что сказал провожающим улетающий на Луну барон Карл Фридрих Иероним фон Мюнхгаузен? *«Я понял, в чем ваша беда. Вы слишком серьезны. Серьезное лицо — еще не признак ума, господа. Все*

глупости на земле делаются именно с этим выражением. Вы улыбайтесь, господа, улыбайтесь!»¹

Впрочем, вряд ли барон имел в виду «улыбайтесь в телефон клиентам». Скорее он подразумевал иное. Я думаю, что ему было ближе именно «УЛЫБАЙТЕСЬ!». То есть то, что он и выразил в своей рекомендации...

Да улыбнись же, старик!.. Если телефонную трубку возьмет секретарь, не следует недооценивать ее роль. Она может оказаться цепным союзником в вашем деле. Поэтому будьте с ней предельно любезны!



Если после третьей попытки вам не удалось установить контакт, не упорствуйте... Вы должны действовать таким образом, чтобы не перечеркнуть возможность вступления в контакт с этим экспертом в будущем, через несколько недель или месяцев, по другому или по тому же самому вопросу если вы все еще продолжаете над ним работать.

...Вам будет крайне затруднительно получить информацию о конкуренте непосредственно от него или от одного из его привилегированных клиентов. Однако его поставщик окажется гораздо более открытыми для разговора с вами. Чтобы не тратить зря время, рекомендуется после нахождения источника сделать небольшую паузу и попытаться оценить его возможное отношение к вам. Если вы придете к выводу о враждебности источника, не отчаивайтесь, так как практически всегда существует и другой источник, настроенный более лояльно по отношению к вам, для установления контакта с которым не потребуются значительных усилий².

Одна из главных составляющих коммерческой разведки — это анализ и принятие решения. Ведь зачем собирать сведения, если неизвестно, что с ними делать? Все должно вести к принятию единственно возможного вашего управленческого решения.

Системный подход к разведке

Продолжая изучать труд Ч. Ханта и В. Зартаньяна, мы обнаружим там еще ряд полезностей по нашей теме.

Любое управленческое решение проходит через три стадии.

1. Уяснение проблемы:

- а) сбор информации;
- б) анализ полученной информации;

¹ Горин Г. Тот самый Мюнхгаузен. — М.: Искусство, 1990.

² Хант У., Зартаньян В. Разведка на службе вашего предприятия. — Киев: Укрзакордонвлзаспрвлс, 1992.

- в) выяснение актуальности;
 - г) выяснение, определение условий, при которых эта проблема будет решена.
2. Составление плана решения:
- а) разработка альтернативных вариантов решения;
 - б) сопоставление альтернативных вариантов решения с имеющимися ресурсами;
 - в) оценка альтернативных вариантов по социальным последствиям;
 - г) оценка альтернативных вариантов по экономической эффективности;
 - д) составление программ решения;
 - е) разработка и составление детального плана решения.
3. Выполнение решения:
- а) доведение решений до конкретных исполнителей;
 - б) разработка мер поощрений и наказаний;
 - в) контроль за выполнением решений.

К методам принятия управленческих решений следует отнести следующие:

- 1) **декомпозиция** — представление сложной проблемы как совокупности простых вопросов;
- 2) **диагностика** — поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах;
- 3) **экспертные оценки** — формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются;
- 4) **метод Делфи** — экспертам, которые не знают друг друга, даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до мнения большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть. Если большинство не согласно, то их аргументы передаются меньшинству и там анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока все эксперты не придут к одному мнению либо придут к тому, что выделятся группы, которые не меняют своего решения. Этот метод используется для достижения эффективности;
- 5) **метод неспециалиста** — вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях;

- 6) линейное программирование;
- 7) имитационное моделирование;
- 8) метод теории вероятности;
- 9) метод теории игр — задачи решаются в условиях полной неопределенности.
- 10) метод аналогий.

Школа разведки Харви Маккея

Харви Маккей, которого мы обильно цитируем ниже, — один из зубров коммерческой разведки «мирной» ориентации. Обратимся же к нему¹.



Все мы собираем сведения о других людях — особенно о тех, на которых хотим оказать влияние. Единственный вопрос заключается в том, как мы это понимаем и что при этом делаем.

Каждому, кто считает, что разведывательная деятельность подобного рода напоминает слежку, следует вспомнить истину о своих потенциальных покупателях. Они ведь приходят к вам уже предубежденными, воспринимая ваше предложение о продаже с подозрением, с цинизмом. Работа у них такая.

Ваша же работа как продающего — нейтрализовать эти настроения с тем, чтобы ваша продукция получила справедливую оценку, которую она заслуживает.

Мы досконально изучаем своих конкурентов буквально вплоть до самой их смерти. На практике это представляет собой побочный продукт нашей анкеты, называемой «Профиль клиента», и поэтому мы озаглавили этот документ «Профиль конкурента». Ниже он воспроизведен полностью.

12-пунктный профиль конкурента: дата заполнения, кто заполнил.

1. РОДОСЛОВНАЯ. Название. Местонахождение главного офиса. Если филиал, то чей. Находится в государственном или частном владении.
2. ФИЗИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ. Количество и местонахождение предприятий. Количество сотрудников. Какие географические районы данная фирма может обслуживать лучше всего. Какие географические районы данная фирма может обслуживать удовлетворительно.
3. ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. Какого числа заканчивается финансовый год. Доходы и прибыли за прошлый год. Тенденция в финансовой деятельности за последние два-три года. Что-либо необычное в финансовых делах (слишком большие товарно-материальные запасы).

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

Коммерческая разведка

сы и т. п.)- Рейтинг, выставленный данной фирме экспертами корпорации «Дан энд Брэдстрит». Общее финансовое положение.

4. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ. Политика цен фирмы (цены невысокие и устанавливаются произвольно или цены низкие и устанавливаются для нечестной борьбы с конкурентами). Как фирма реагирует на ценовую конкуренцию.

5. КАДРЫ. Есть ли профсоюз. Два-три сотрудника, являющиеся наиболее важными фигурами в фирме. Какой репутацией фирма пользуется как работодатель.

6. ПОЛОЖЕНИЕ НА РЫНКЕ. На какой рынок рассчитана продукция. Какую уникальную продукцию предлагает фирма, В чем заключается краткосрочная стратегия фирмы. В чем заключается долгосрочная стратегия фирмы.

7. ПЛАНЫ. Стремится ли фирма сохранить свои позиции или активно развиваться. Не собирается ли данная фирма приобрести какое-либо предприятие или уже, по слухам, она сама может быть кем-либо приобретена или поглощена. Ходят ли слухи относительно подготовки какой-либо новой продукции или нового вида обслуживания.

8. ФИРМА КАК ПОСТАВЩИК. Среднее время доставки. Качество обслуживания. Сильные места при обслуживании. Слабые места при обслуживании. Легко или трудно решаются проблемы клиента. С кем из клиентов у фирмы самые лучшие отношения. Потеря каких именно клиентов оказалась бы для фирмы наиболее болезненной. Как проводит фирма организацию развлечений, раздачу подарков и т. п. Кто самые важные поставщики фирмы. Как отзываются о методах, применяемых фирмой в деловых отношениях (исключительно честные или далеко не безупречные).

9. ПРЕСТИЖ ФИРМЫ В ДЕЛОВОМ МИРЕ. Общая характеристика репутации фирмы. Возникали ли у фирмы (или у ее руководителей) какие-либо проблемы юридического характера или проблемы, отражающиеся на репутации. Выделяет ли фирма (или ее материнская компания) значительные средства каким-либо благотворительным, общественным или муниципальным организациям. Что можно сказать о высшем руководстве фирмы. Какого мнения о фирме придерживаются в нашей отрасли, в наших торговых организациях.

10. ОКОЛЬНЫЕ ПУТИ ПОЛУЧЕНИЯ СВЕДЕНИЙ. Имеются ли у нас недавно принятые сотрудники из этой фирмы, которых следует конфиденциально расспросить. Кто из наших клиентов пользовался ранее услугами этого конкурента либо пользуется сейчас одновременно с обслуживанием с нашей стороны и кто может явиться надежным источником информации о данной фирме. Кого вы еще знаете из тех, кто может предоставить информацию о данной фирме. Располагаем ли мы сведениями о том, какого о нас мнения данная фирма (считает ли она нас инертными, энергичными, превосходящими в техническом отношении и т. п.). Были ли в последнее время статьи о данной фирме в отраслевой печати, в официальной прессе общего характера (если «да», то обязательно поместите в досье копии этих статей).

11. ПРЕДСТОЯЩИЙ ПОЕДИНОК НА РИНГЕ... ОНИ И МЫ. Кого из клиентов мы бы хотели перехватить. Кто является их торговым агентом (агента-

ми) при заключении сделок с этими клиентами. В какой сфере нашей отрасли (территории, сегменте рынка и т. п.) они проводят свои операции. Каким образом мы могли бы с выгодой для себя увеличить свою долю. Был ли случай, когда мы (или кто-то другой) одержали над ними верх в деловом отношении. Если «да», то каким образом этого удалось достичь.

12. ПРОГНОЗ МАТЧА. Мы побьем этого конкурента, если хорошо справимся со следующими пятью задачами: А, Б, В, Г, Д.

Как работать со схемой Маккея?

Давайте рассмотрим все вопросы по порядку.

1. Название и местонахождение — вопрос самоочевидный. Вы хотите знать, ведете ли вы борьбу с филиалом или с независимой фирмой, а также какие силы стоят за ними.
2. «Профиль» легко модифицировать для предприятий любой другой отрасли.
3. Вы никогда не выйдете на ринг, не зная предварительно, здоров ли ваш противник или он только что перенес грипп — это оказывает влияние на то, как вы планируете бой. Причем об этом должно быть известно не только вам, но и торговому агенту, и главному бухгалтеру В конце концов, кто решает, надо ли наносить противнику короткие удары левой ежедневно?
4. Изучите действия вашего конкурента в области ценообразования и бдительно следите за возможными изменениями. Это единственная сфера, в которой фирмы часто меняют па в своих танцах.
5. Создание в фирме профсоюзной организации ведет к утрате гибкости. Выясните, кому на самом деле принадлежит последнее слово при принятии решений, и проверьте, знает ли это ваш начальник отдела кадров. Фирма, у которой существуют проблемы в отношении морального духа персонала, — это обычно самая лучшая мишень для проведения наступательной стратегии конкуренции.
6. На кого и на что нацелена их деятельность. Прочтите их рекламно-пропагандистские материалы и ежегодные отчеты. Благодаря современным тенденциям к открытости многие стратегии деловой активности можно читать как открытую книгу. Периодически измеряйте реальную «температуру воды»: «Действительно ли они успешно применяют избранную и заявленную стратегию?»
7. Все время будьте настроены на волну перемен. Поскольку сегодня поглощение и слияние фирм стало настоящей манией, с конкурентом может случиться все, что угодно. Продажа фирмы может означать не только ее расчленение, но и огромный приток новых ресурсов.
8. Вы должны знать, как ваши противники ведут свои дела. Имеются в виду не только их цены и продукция. Как выглядит их послужной список? Как они относятся к своим клиентам и кто эти клиенты? (Ваши досье нужно держать под замком.)
9. Репутация и финансовое участие в общественных мероприятиях имеют существенное значение. Если две фирмы поддерживают друг с другом

деловые отношения в основном потому, что президенты обеих этих фирм входят в правление благотворительного фонда, субсидирующего симфонический оркестр, то и вам лучше стать меломаном.

10. В чем заключается ваш план действий? Изложите его коротко и ясно. К этому времени вы, вероятно, уже обнаружили одну удивительную особенность данного вопросника. Его ценность заключается не только в том, что он сообщает вам информацию о вашем конкуренте, но и в том, что он сообщает вам о вашей же собственной стратегии. Профиль вашего конкурента превращается в ваш стратегический план.

Вы не поверите, узнав, как много нам, в корпорации «Маккей Энвилууп», известно о наших клиентах. Даже налоговое управление США не поверило бы, что мы так много знаем о наших клиентах. *Все торговые агенты, находящиеся у нас в штате, заполняют вопросник из 66 пунктов на каждого из своих клиентов* (выделено мной. - А. Д.). Речь, однако, идет не о вкусах клиента в отношении конвертов (основной вид продукции корпорации. — А. Д.). Мы хотим знать, опираясь на наблюдения и обычные беседы, что собой представляет наш клиент просто как человек, что его особенно волнует, чем из достигнутого он особенно гордится, а также какие символы социального статуса находятся в его кабинете.

Если вы знаете своих клиентов, если вам известны некоторые их специфические интересы или черты характера, то у вас всегда будет основа для установления контакта с ним и для беседы.

Если вы знаете своего клиента, это значит, что вы знаете, чего он на самом деле хочет. Возможно, ему нужна ваша продукция, а возможно, и нечто иное: восприятие его как личности, уважение, гарантии, забота, оказание услуги, укрепление в нем чувства собственного достоинства, дружба, помощь — все то, чем мы, будучи человеческими существами, больше всего дорожим. Если мы вооружимся необходимыми знаниями, то сумеем успешнее, чем наши конкуренты, продавать, руководить, стимулировать и заключать сделки. Разве я обещаю слишком много?

Нет, если вы верите в ценность информации так же, как я. Поэтому я и разработал анкету клиента из 66 вопросов. То, о чем мы здесь говорим, — это заполнение бланка. Для меня не является новостью ни то, что люди вообще не любят заполнять бланки, ни то, что торговые агенты в этом отношении еще хуже большинства других. Торговые агенты - это люди, привыкшие мыслить масштабно, они игнорируют математику, они действуют, получая сигналы от правого (творческого) полушария мозга. Я это понимаю. Я это принимаю. Предлагаемый мною бланк разработан с учетом этих характерных особенностей.

Собирать эту информацию гораздо легче, чем вам может показаться. Взгляните на последнюю, самую важную часть «66-пунктного вопросника Маккея». Клиенты удивительно охотно рассказывают о своих административных целях и проблемах. Однако поскольку торговые агенты таковы, каковы они есть, вы часто просто не обращаете внимания на эти расска-

зы. Обычно, с точки зрения торговых агентов, любая бумага, не являющаяся подписанным заказом на закупку, не заслуживает того, чтобы ее вообще читали. Я видел это выражение безразличия в остекленевшем взгляде тысячи торговых агентов, но тем не менее обладание информацией в объеме «66-пунктного вопросника Маккея» и умение ее использовать — это именно то, чем профессионалы отличаются от Вилли Ломена (герой «Смерти коммивояжера» **А. Миллера**).

Вот потому-то и не следует отворачиваться, когда я предлагаю вам этот бланк. Пользоваться им совсем нетрудно. Не исключено, что вы уже и так заполняете многие аналогичные графы, и «66-пунктный вопросник Маккея» всего лишь поможет вам систематизировать имеющуюся у вас информацию таким образом, чтобы она стала более полезной и более доступной.

Несмотря на то что самая большая часть информации поступает к вам благодаря личным контактам с вашими клиентами и непосредственным наблюдениям, вам не следует ограничиваться только этим. Вот ваши ресурсы: клиенты, поставщики, банки, газеты, отраслевые издания, телевизионные передачи, дежурные телефонистки, секретари, помощники.

А ведь это всего лишь краткий список. В нашей фирме в обязанности секретарей входит и ежедневный просмотр местной прессы, а также газет «Уолл-стрит джорнал» и «Нью-Йорк тайме». Все сведения, касающиеся наших двадцати наиболее крупных клиентов, должны быть прочитаны в обязательном порядке всеми, кто имеет отношение к нашей финансовой деятельности.

Вопросник из 66 пунктов представляет ценность не только для самих торговых агентов. Как и на любом предприятии, некоторые наши сотрудники, в данном случае торговые агенты, увольняются с работы. Но благодаря анкете мы получаем возможность не допустить, чтобы имеющиеся у них сведения о клиентах исчезли вместе с ними. Благодаря этой анкете их преемники быстрее входят в курс дела, сокращается срок обучения по сравнению с тем, который бы потребовался, если бы новые торговые агенты начинали с нуля. Поскольку все сведения находятся в письменном виде, «66-пунктная анкета Маккея» помогает также в тех случаях, когда торговые агенты и руководители подразделений сбыта обсуждают клиентов. Два необходимых предостережения. Мы живем в непрерывно меняющемся мире, и потому сведения, содержащиеся в анкете, необходимо постоянно обновлять. Первые десять лет после введения этой системы я каждый субботний вечер брал домой досье на первых десять наших клиентов и перечитывал содержащуюся там информацию до тех пор, пока не вызубрил ее полностью. Хотя я больше этого уже не делаю, раз в год наша группа сбыта и специалисты-производители собираются вместе, чтобы изучить эти материалы, уделяя особое внимание последней странице. Этот анализ общих для клиентов проблем представляет собой стартовую площадку для нашего планирования.

Теперь известно, как это делается. Дальше вы, вероятно, зададите вопрос: «А толк-то от этого есть?» Прочитайте сперва все 66 пунктов, а затем дайте мне возможность ответить на ваш вопрос.

Если бы процедура торговли сводилась просто к тому, чтобы выявить тех, кто делает выгодное предложение, и отсортировать предлагающих плохой товар, то тогда мир не нуждался бы в торговых агентах. Все это можно было бы сделать с помощью ЭВМ. «66-пунктный вопросник Маккея» рассчитан на то, чтобы превратить вас из противника в коллегу тех людей, с которыми вы имеете дело, и помочь им приобрести то, что им нужно, а вам - сбывать то, что у вас есть. За людьми, а не за техническими устройствами всегда останется решающее слово, когда надо будет определить, с кем заключать сделку. Как выразился **Ли Якокка**: «Тому, кто не умеет ладить с людьми, нельзя заниматься бизнесом, потому что именно люди нас окружают».

И еще один полезный совет, только теперь уже не от Маккея. Впрочем, вскоре мы вернемся к нему. Л пока можно ознакомиться с отечественным опытом¹: *«Необходимо также очень осторожно пользоваться полученной информацией. Не раскрывайте источника ее получения. Оберегайте его также тщательно, как это умеют делать корреспонденты. Раскрытие источника конфиденциальной информации означает прекращение поступления информации не только из этого источника, но и из целого ряда других источников. Если кто-то сообщил вам что-то по секрету, а вы его выдали, то это не пройдет бесследно. В дальнейшем, когда вам потребуется какая-либо информация, ваш прежний информатор и все остальные будут хранить гробовое молчание»*. И это, пожалуй, тоже следует запомнить. А теперь — снова Маккей и его главное оружие — 66-пунктный профиль клиента.

Дата заполнения.

Дата внесения последних дополнений.

Кто заполнил анкету.

Клиент.

1. Фамилия и имя; прозвище; занимаемая должность.
2. Название фирмы и адрес.
3. Домашний адрес.
4. Телефон. Служебный. Домашний.
5. Дата и место рождения.
6. Рост. Вес. Особенности физического состояния (примеры: лысеет, в прекрасной физической форме, артрит, острые боли в спине и т. д.).
7. Полученное образование. Средняя школа и год окончания. Высшее учебное заведение. Когда окончил. Какой степени получен диплом.

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

8. Какие награды получал в колледже. Ученые степени.
9. В каком студенческом объединении состоял. Какими видами спорта занимался.
10. Какой вневузовской общественной деятельностью занимался.
11. Если клиент не получил высшего образования, то является ли для него (для нее) это обстоятельство болезненным. Чем компенсировалось отсутствующее высшее образование.
12. Прохождение воинской службы. Звание при увольнении в запас. Отношение к своей службе в армии.

Семья.

13. Семейное положение. Фамилия и имя жены (мужа).
14. Образование жены (мужа).
15. Круг интересов жены (мужа), общественная деятельность, членство в каких-либо организациях.
16. Дата свадьбы.
17. Дети (если есть), имена и возраст. Является ли клиент чьим-либо опекуном.
18. Образовательный уровень детей.

19. Чем интересуются дети (их увлечения, проблемы и т. п.).

Предшествующая деятельность.

20. Прежние места работы (сначала указывается последнее).
 - Фирма. Адрес. Даты (с ____ по ____). Занимаемая должность.
 - Фирма. Адрес. Даты (с ____ по ____). Занимаемая должность.
21. Предшествующая должность (в фирме, где работает в настоящее время). Даты.
22. Имеются ли в кабинете клиента какие-либо «символы» социального положения.
23. Членство в профсоюзных или отраслевых обществах. Какие занимает в них должности, какие получал награды.
24. Имеются ли люди, к мнению которых клиент особо прислушивается.
25. Какие деловые отношения он (она) имеет с сотрудниками нашей компании.
26. Являются ли эти отношения хорошими. Почему.
27. Кто еще из сотрудников нашей компании знаком с клиентом.
28. Тип контакта. Характер отношений.
29. Как клиент относится к своей фирме.
30. В чем заключается его (ее) долгосрочная цель деятельности.
31. В чем заключается его (ее) ближайшая цель коммерческой деятельности.

32. Чем R настоящее время больше всего озабочен клиент: благополучием фирмы или своим личным благополучием.

33. Думает ли клиент о настоящем или о будущем. Особые интересы.

34. Клубы или профессиональные клубы.

35. Является ли политически активным. Партия. Значение для клиента.

36. Ведет ли общественную деятельность по месту жительства. Какую.

37. Религия. Является ли ревностным прихожанином.

38. Строго конфиденциальные сведения, не подлежащие обсуждению с клиентом (например, развод, членство в организации «Анонимные алкоголики» и т. п.).

39. Что еще (помимо бизнеса) клиент принимает близко к сердцу.

Стиль жизни.

40. Медицинское заключение (состояние здоровья в настоящее время).

41. Употребляет ли клиент спиртные напитки. Если да, то какие и в каком количестве.

42. Если он не употребляет спиртные напитки, то реагирует ли отрицательно, когда в его присутствии пьют другие.

43. Курит ли клиент. Если не курит, то возражает ли, когда курят другие в его присутствии.

44. Куда он предпочитает ходить на ленч, на обед.

45. Любимые кушанья.

46. Возражает ли клиент против того, чтобы кто-нибудь платил за его ленч или обед.

47. Какие у клиента увлечения и что он предпочитает делать в свободное время.

48. Как и где клиент обычно проводит отпуск.

49. Болельщиком каких видов спорта он является и за какие команды «болеет».

50. Какой марки у него автомобиль (автомобили).

51. О чем любит поговорить.

52. На кого именно клиент любит произвести впечатление.

53. Какое впечатление клиент хочет произвести на этих людей.

54. Какими эпитетами вы бы воспользовались, чтобы описать клиента.

55. Какими своими жизненными достижениями он (она) больше всего гордится.

56. Какова, по вашему мнению, долгосрочная личная цель клиента.

57. Какова, по вашему мнению, ближайшая личная цель клиента. Клиент и вы.

58. Какие возникают моральные или этические соображения, когда вы работаете с клиентом.

59. Считает ли клиент, что у него есть какие-либо обязательства в отношении вас, вашей? фирмы и вашего конкурента.

60. Вызовет ли предложение, которое вы собираетесь сделать клиенту, необходимость изменить какую-либо привычку или предпринять действие, нарушающее установившийся порядок.

61. Беспокоится ли он (она) прежде всего о мнении других.

62. Или же клиент является эгоцентричным.

63. В чем заключаются, как считает клиент, основные проблемы.

64. Какие проблемы административного управления являются самыми срочными для фирмы клиента. Существуют ли конфликты между клиентом и администрацией его фирмы.

65. Есть ли у вас возможность оказать помощь в разрешении этих проблем. Каким образом.

66. Располагает ли ваш конкурент лучшими ответами на вышеприведенные вопросы, чем вы.

Работа с вопросником Маккея.

Давайте вернемся к «66» и взглянем на вопрос 5: **«Дата и место рождения... Родной город...»** *«Ну и что, — скажете вы себе, — Маккей рекомендует посылать клиентам поздравительные открытки ко дню рождения? Экое важное дело».* Подождите минуту. Разумеется, клиент получает поздравительную открытку ко дню рождения. Но это далеко не все. Вспомните — когда мы были детьми, мы интуитивно понимали, что не следует ни о чем просить, если наши родители в дурном настроении. Зато когда мы чувствовали, что они настроены благодушно, тут уж мы не стеснялись в своих просьбах. Точно рассчитать время — это главное, не так ли? Что касается нашей фирмы, то у нас все данные о днях рождения клиентов занесены в память ЭВМ, и клиент обязательно получает поздравительную открытку. Но попробуйте угадать, что мы делаем еще? «Новорожденному» лично звонят по телефону и приглашают его на ленч, едва только наступает этот особенный день.

Вот почему не удивительно, что иногда быстрота сбыта нашей продукции превышает скорость звука именно в тот день и месяц, когда наш клиент празднует день своего рождения. Что же касается родного города клиента, то это повод для посылки бесконечного количества соответствующих газетных вырезок. Причем вам даже не нужно вырезать их лично. Если это, на ваш взгляд, является стоящим делом, станьте подписчиком информационной службы газетных вырезок или же проглядывайте иногда издающуюся в этом городе газету. Благодаря

тому что вы вооружены сведениями о его родном городе, вы можете предложить клиенту для беседы тему, на которую он готов говорить восемь дней в неделю.

Раздел «Образование». Вопросы с 7-го по 12-й. Как-то я нанес визит клиенту, который, как оказалось, окончил ту же школу, что и я, но только лет на 15 раньше. Нам обоим преподавала английский язык легендарная мисс Молмон. Истории, которые мы рассказывали друг другу, были потрясающими, а количество конвертов, которые он приобрел, было еще более потрясающим. На днях я прикинул, сколько. Этот клиент приобрел у меня более 150 млн конвертов. С чего бы это?

Раздел «Семья». Вопросы с 13-го по 19-й. К счастью, я случайно услышал, как секретарь моего клиента договаривалась по телефону о том, чтобы его двенадцатилетнюю дочь отвезли на урок гимнастики. Разумеется, я спросил о дочери. И при первой же возможности отправился на детские спортивные соревнования и смотрел, как неустрашимые малыши соревновались на брусках. Через месяц, когда я уже стал разбираться в гимнастике, я затронул эту тему в разговоре с клиентом и получил от него первый заказ в тот же день.

Раздел «Предшествующая деятельность»-. Вопрос 22-й: «Имеются ли в кабинете клиента какие-либо "символы" социального положения?» Этот вопрос хорош тем, что он дает возможность нащупать чувствительную струнку клиента. Однажды я посетил в Нью-Йорке одну фирму, входившую в список 500 крупнейших компаний, ежегодно публикуемый журналом «Форчун». Памятуя о том, что самое полезное чтение для делового человека - это материалы, красующиеся на стене кабинета потенциального клиента, я в ожидании клиента, пока он оторвется от телефона, обнаружил фотографию, на которой было запечатлено, как президент фирмы вручает моему клиенту почетную грамоту за подготовленный им установочный доклад по вопросу о безработице. Через неделю я прислал ему монографию на эту тему. Заказы поступают непрерывно.

Раздел «Стиль жизни». Вопросы с 40-го по 57-й. Билеты на спортивный матч всегда являются хорошим средством для перехода к неофициальным отношениям, особенно если вы пойдете вместе с клиентом. И не считайте само собой разумеющимся, что разговор будет идти только об играх.

Ну а результат? Результат - это конверт. Не конверт фирмы «Маккей». Конверт с заработной платой. Заработная плата наших торговых агентов более чем вдвое превышает среднюю заработную плату в нашей отрасли по всей стране. Причина здесь только одна: 66 пунктов Маккея.

Варианты.

Что ж, зубр объяснил и показал нам достаточно много, а теперь придется работать уже самостоятельно. Вы можете сделать вопросник «под себя». Для групп активно работающих торговых и коммерческих агентов мне приходилось готовить похожие вопросники несколько раз. Вот пример одного из них, который был подготовлен для фирмы, торгующей услугами пейджинговой связи:

АГЕНТСКАЯ ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ

ФИРМА

Агент: (Ф.И.О.) _____

зарезервировать с «____» _____ 1996 по «____» _____ 1996

Обоснование причины резервирования _____

Дата начала работы _____

Как осуществлен выход (задание фирмы, самостоятельный поиск...)

Профиль деятельности _____

Форма собственности _____

Адрес _____:

Факс _____

Телефоны _____

Примечания _____

С кем контакт

должность _____

Ф.И.О. _____

телефоны, адрес _____

когда установлен контакт _____

результаты _____

Оценка перспективности клиента _____

Заказ _____

дата _____

объем (что куплено и сколько) _____

форма оплаты (нал/безнал) _____

продажа у клиента или у нас _____

когда есть смысл повторить предложение _____

Отказ _____

дата _____

причина _____

когда есть смысл повторить предложение _____

не стоит ли выйти на более высокий уровень _____

Примечания _____

В качестве комментария следует расшифровать один из пунктов — резервирование. Он был включен для того, чтобы закрепить за агентами разработанных ими клиентов. Чтобы никто не отнял у них их трудный агентский хлеб. И конечно, для того чтобы наши агенты не встречались в приемной клиента и на пару не обрывали ему телефон, то есть — во имя клиента.

Экономический шпионаж

Для углубленно интересующихся данной темой рекомендую: Введение в экономический шпионаж: Практикум по экономической разведке в современном российском предпринимательстве: В 2 т. — М., 1996.

Одно лишь оглавление свидетельствует о потрясающем фундаменте этого труда.

РАЗДЕЛ 1. ВВЕДЕНИЕ В Р-СИСТЕМУ.

Глава 1. Введение в Р-систему.

Глава 2. Способы получения и обработки информации.

Глава 3. Разведывательные действия.

Глава 4. Кодекс РТ.

Глава 5. Организационные принципы обеспечения безопасности.

Глава 6. Взаимодействие с заказчиком.

РАЗДЕЛ 2. МЕТОД РИСКООЛОГИИ ПРОЕКТА.

Глава 7. Метод рискологии — основа Р-системы.

Глава 8. Конструкция проектной идеи.

Глава 9. Проектная концепция.

Глава 10. Прогностика и РТ.

Глава 11. Проект и управление проектом.

Глава 12. Антирисксовая программа проекта.

Глава 13. Системный дизайн дела.

РАЗДЕЛ 3. НАЧАЛО ПРОЕКТА.

Глава 14. Работа с инициаторами проекта.

Глава 15. Анализ контакта.

Глава 16. Легендирование проекта.

Глава 17. Анализ первичных документов.

Глава 18. Старт проекта: начало переговоров.

Глава 19. МОД - Механизм Образования Дохода.

Глава 20. Обзорение деловых МОД.

Глава 21. Маркетинг в Р-системе.

Глава 22. Tax-cutter — обреза́тель налогов.

Глава 23. Обеспечение инвестиционного решения.

РАЗДЕЛ 4. АНАЛИЗ ПРЕДПРОЕКТНЫХ РИСКОВ.

Глава 24. Анализ законодательных рисков.

Глава 25. Учет макроэкономических факторов.

Глава 26. Учет отраслевых риск-факторов.

Глава 27. Учет негативных особенностей региона.

РАЗДЕЛ 5. ПАРТЕК - ПАРТНЕР-ТЕХНОЛОГИЯ.

Глава 28. Организация розыска партнера.

Глава 29. Выбор рабочих кандидатур партнеров.

РАЗДЕЛ 6. РТ ПРОТИВ ФИРМЫ.

Глава 30. Типология фирм повышенной опасности.

Глава 31. Анализ атрибутов партнерской фирмы.

Глава 32. Анализ фирменного стиля.

Глава 33. Анализ усилий фирмы по насаждению имиджа.

Глава 34. Анализ рекламной деятельности объекта.

Глава 35. Анализ системы безопасности фирмы.

Глава 36. Наблюдения за секретарем.

Глава 37. Наблюдение за транспортом партнерской фирмы.

Глава 38. Скрытый подтекст интерьеров.

Глава 39. Анализ проверок.

Глава 40. Синдромы организационной культуры.

Глава 41. Типология планирования и управления.

Глава 42. Система внешней ориентации фирмы.

Глава 43. Фактор фирменных ожиданий.

Глава 44. Разведка «фирменных» страхов и опасений.

Глава 45. Разведка финансового состояния.

Глава 46. Работа с ценой партнера.

Глава 47. Проверка основных фондов партнерского предприятия.

Глава 48. Фактор обеспечения сырьем и комплектующими.

Глава 49. Культура производства: технологически!] аспект.

Глава 50. Деловые связи партнерской фирмы.

Глава 51. Анализ портфеля заказов.

Глава 52. Система связи партнерской фирмы.

Глава 53. «Структурные» риски партнера.

Глава 54. Обработка персонала партнерской фирмы.

Глава 55. Сбор компрометирующего материала.

Глава 56. Контрактная и договорная работа РТ.

РАЗДЕЛ 7. РТ ПРОТИВ ГРУППЫ.

Глава 57. Групповой объект разведдеятельности.

Глава 58. Модифицирование группового поведения.

РАЗДЕЛ 8. РТ ПРОТИВ ПЕРСОНЫ.

Глава 59. Прогнозирование и управление деловым поведением.

Глава 60. Идентификация объекта-воздействия.

Глава 61. Фактор психологических установок.

Глава 61. Мотивация объекта.

Глава 63. Манизация: субъективная значимость денег.

Глава 64. Мышление.

Глава 65. Менеджерские способности.

Глава 66. Эго-уровень партнера — атака на сверхценности.

Глава 67. Волевой фактор.

Глава 68. Фактор совести.

Глава 69. Прогностика угрозы.

Глава 74. Учет вредных информационных факторов.

Глава 75. Разведка конфликтного поведения.

Глава 76. Разведка дсвиантиого поведения.

Глава 77. Невротическое и патологическое поведение.

Глава 78. Идентификация манипулятивного поведения.

Глава 79. «Лай-диагностика».

Глава 80. Противодействие нетрадиционному воздействию.

А для тех, кто считает, что вполне возможно прожить и без применения таких «грязных» методов, кто собирается явиться к контрагенту без соответствующей подготовки и «с открытым забралом» или же считает, что в нашем обществе этого нет, — нижеследующий материал.



Промышленный шпионаж - реальность в СНГ

Источник: <http://kiev-security.org.ua> (самый большой в сети объем онлайн-информации по безопасности).

По фильмам про шпионов и детективам мы знаем, что шпионаж может быть государственным (политическим), военным, экономическим и т. д. Само понятие «шпионаж» означает получение или добывание каких-то сведений, представляющих определенный интерес, незаконными или законными методами. С развитием бизнеса потребность в информации о конкурентах, клиентах или партнерах становится все более важной и актуальной для успешного и стабильного функционирования фирмы. Возникает задача получить эту информацию.

Промышленный шпионаж применительно к бизнесу — это разновидность экономического шпионажа, когда задача по получению интересующей информации сужается от масштабов государства до одной или нескольких фирм-конкурентов. Таким образом, для бизнеса промышленный шпионаж — всего лишь способ конкурентной борьбы. И если в случае экономического шпионажа субъектом (стороной, которая осуществляет активные действия) является государство в лице своих спецслужб, то в случае промышленного шпионажа субъектом является отдельный предприниматель, фирма, то есть физическое или юридическое лицо. Промышленный, или бизнес-шпионаж, обычно преследует две цели:

- проверить благонадежность делового партнера;
- вытеснить или уничтожить конкурента.

Для достижения цели необходима информация. В первом случае минимальная задача такова: необходимо убедиться, что деловой партнер действительно в состоянии выполнить свои договорные обязательства и, как говорят, вас «не кинет». Во втором случае о конкуренте желательно знать все: источники поставок товара, готовящиеся контракты, финансовое состояние, методы работы фирмы и ее постоянные деловые связи — в общем, все то, что определяет экономическое положение фирмы-конкурента.

Получив необходимую информацию, ее анализируют и определяют возможность вступления в деловые отношения с партнером (если цель — убедиться в благонадежности партнера) или определяют способ воздействия на конкурента, например перехват поставок или контрактов, переманивание наиболее ценных специалистов, передача конфиденциальной информации о конкуренте в правоохранительные органы (всегда лучше, чтобы «черную» работу делал кто-то другой). Словом, способов воздействия на конкурентов много, вплоть до физического уничтожения. Как и любой другой, промышленный шпионаж может быть открытым (легальным) или закрытым (в этом случае используются незаконные методы получения информации). Легальный бизнес-шпионаж (его еще некоторые авторы называют конкурентным шпионажем) включает в себя такие методы, как анализ прессы, рекламных публикаций и т. д. Простой анализ рекламы позволяет оценить прибыль фирмы-конкурента с точностью до 10-15 %, наружное видеонаблюдение за офисом позволяет оценить число сотрудников, их материальное положение, привычки, дает возможность выяснить круг лиц, входящих в высшее звено организации. Вся эта информация может стать основой по определению кандидатов для агентурной разработки. Нелегальный бизнес-шпионаж включает в себя:

- агентурный метод получения информации,-
- технические методы получения информации (перехват):
 - телефонных переговоров,-
 - аудиоинформации,-
 - почтовых и электронных сообщений.

Агентурный метод получения информации — основа основ любого вида шпионажа. Здесь возможны два направления деятельности, или вербовка, или внедрение своего человека. Оба способа имеют место быть и имеют свои преимущества. В любой коммерческой структуре есть вторые или третьи лица, которые по своим знаниям и опыту приближаются к уровню высшего звена и которые способны самостоятельно вести свою игру. Результатом вербовки может быть то, что выгодные заказы пойдут «налево», то есть тем лицам, которые и организовали бизнес-шпионаж в свою пользу. Если принять, что конечной целью промышленного шпионажа является уничтожение фирмы-конкурента и рассматривается вариант физического уничтожения кого-то из первых лиц, то вариант с внедрением имеет существенные преимущества, так как доверие к своему человеку, конечно же, больше. В свое время в Москве был отравлен известный предприниматель **И. Х. Кивилиди** — кто-то обработал отравляющим веществом трубку его рабочего телефона. Объектами агентурной разработки могут быть не только, скажем, вторые или третьи лица фирмы-конкурента, но и любые сотрудники любого, даже самого низшего, звена. Им вполне по силам осуществить скрытую установку соответствующей аппаратуры, которая в обиходе носит название «жучки», «комары» и т. д. Для установки такой аппаратуры необходимо от нескольких секунд до двух-трех минут,

а для установки аппаратуры, перехватывающей телефонные сообщения, вообще не нужно проникать в офис, достаточно найти телефониста «дядю Васю», который согласится найти искомый телефонный кабель.

Таким образом, мы перешли к **техническим методам** получения информации. Строго говоря, по закону производство и сбыт такой техники преследуется в уголовном порядке и наказывается длительным сроком. Вопрос заключается только в полной юридической неразберихе: что же понимать под термином «специальные технические средства для негласного получения информации (СТС для НПИ)», ибо есть огромное количество легально продаваемой радиоэлектронной аппаратуры, например диктофоны, бытовые видеокамеры, сотовые телефоны, радиотелефоны, бинокли и т. д., которые возможно применять для целей негласного получения информации. И есть большое количество аппаратуры, которую можно приспособить для этих целей. Например, радиостанции с широким диапазоном частот или (из другой области) медицинский эхофонендоскоп — его можно использовать для снятия информации с вибронесущих конструкций стен, дверей, окон. Если помните, данный способ был продемонстрирован в хорошем новогоднем фильме «Чародеи». Классический способ промышленного шпионажа. С точки зрения автора, основным критерием — признать или не признать ту или иную аппаратуру СТС для НПИ — является только установленный и доказанный факт применения ее для этих целей. Если вернуться непосредственно к обсуждаемой теме, то можно сказать, что пока есть конкурентная борьба и есть необходимость получения информации, то подобная аппаратура все равно будет появляться в обращении и будет применяться. Есть спрос, будет и предложение.

Из опыта работы могу привести пример: две фирмы занимались производством и монтажом шкафов-купе. Одна фирма быстро сообразила, как переманивать клиентов. Все клиенты обычно звонят по телефону, оставляют предварительный заказ и сообщают свои координаты для связи. Значит, формулируется задача: получить информацию об этих клиентах и их заказах. Задача техническими способами была решена, в результате чего менеджеры фирмы-конкурента звонили этим клиентам и предлагали им свои, более дешевые, варианты. Подобная же задача в другом случае решалась агентурным методом. Менеджер-агент посылал посотовой связи в виде SMS-сообщений информацию о потенциальных заказчиках строительных работ своим новым хозяевам.

Насколько это явление промышленного шпионажа распространено сейчас? Как говорится, официальной статистики на этот счет нет. По публикациям в зарубежной прессе, в странах с переходной (то есть неустойчивой) экономикой каждый четвертый предприниматель хоть раз сталкивался с обсуждаемой проблемой. С этими цифрами автор также может согласиться, можно еще добавить, что с течением времени мы сможем прогнозировать тенденцию к увеличению подобных случаев в связи с ростом малого и среднего бизнеса в стране.

Парители и принцип парения в агентском ремесле

Странный ракурс этой странной книги

В этой книге нет ровного текстового ритма. На это есть особые причины. ЕСЛИ бы автор хотел блеснуть неожиданной метафорой, то следовало бы заявить, что «повествование построено по странным и прихотливым законам калейдоскопа». Кстати, в прошлой книге я называл себя не автором, а составителем — из-за ее компилятивного характера. Пожалуй, стоит так самоименоваться и дальше — хотя доля цитат в новой версии значительно ниже, но... я ведь действительно лишь составляю новый текст из старых слов и букв...

У вас в детстве была такая игрушка — калейдоскоп? Помню, я долго вертел ее перед обоими глазами — что-то в ней было чарующее. Сейчас вдруг пришло объяснение — самым удивительным в пестроте играющих в проходящем свете узоров была симметрия. Абракадабра красок и стеклянных сколов — и вдруг строгая тригональная симметрия. В каждой из граней строго повторялся хаос одного и того же рисунка... Чем может быть этот случайный рисунок? Кто-то подсчитывал вероятность того, что рассыпанные буквы алфавита вдруг сложатся в «Одиссею»... Речь шла о какой-то замиллиардной доле процента. Но если речь идет не о мозаике, не о буквах набора, а скажем, о сочетании двух идей, двух взглядов, двух ракурсов? Не может ли сочетание двух ракурсов дать плоской картинке третье измерение?



В нашем курсе есть глава, посвященная игровому совершенствованию техники мышления. В ней описаны и две таких забавы, как поиск соединительных звеньев и построение причинно-следственных цепочек. Откройте, например, солоухинские «Камешки на ладони» или сборник афоризмов и протяните осмысленную связь от одного фрагмента к другому... Вот что-то такое я и имею в виду, когда говорю о существовании некоторой вероятности случайного рождения новой картины из стеклянного крошева элементов мозаики.

Вы хотите знать, как это связано с разглагольствованиями о структуре текста этой книги? У меня нет готового ответа. Просто мне кажется, что в этом есть-таки некая связь...

Я уже рассказал о том, что эта книга — как принято выражаться — «дополненное и переработанное издание» моей «Шпаргалки агента», изданной в 1995 году. У «Шпаргалки» была странная обложка. Сквозь компьютеры, ювелирные изделия, видеокамеры и авто бежал «агент». Он бежал по ступенькам, на которых расшифровывалось содержание труда:

«Агентская работа в рекламе, страховании и коммерции».

Выше были название и фамилия автора.

Но вот в верхней трети обложки из-под верхнего обреза свисали голые дамские ноги, а среди них, как среди водорослей, плавали тропические рыбки. Странная художественная ассоциация. Кстати, вы еще заметите, что это мои любимые слова — странный, странная, странное... Так вот, когда я при нес домой десяток авторских экземпляров, жена искоса взглянула на мою первую книгу и хмыкнула:

— Твоя фамилия меж чьих-то голых ног...

Тогда моя первая книга мне впервые не понравилась. Через некоторое время она не понравилась мне и подругой причине. Но потом пришло осознание главной ошибки. Оказалось, что я хотел написать совсем другую книгу.

Это было крепким разочарованием. Я хотел написать о том, как в изменившейся жизни могли бы поуютней устроиться мои странные ровесники, которые после госэкзаменов с энтузиазмом катили со своими синими дипломами на «севера» — *«за белым металлом, за синим углем, за синим углем, не за длинным рублем...»*, которые горланили у таежных костров вот эту самую песню и которые, в отличие от крутых и деловых, с наступлением новых времен малость приуныли и приунывали, которых засосала коварная пучина малого бизнеса, поскольку к большому они были вовсе не готовы, и которым так важно было во всех переменах не изменить самим себе.

И вот все это не состоялось. Вышел какой-то учебник для агентов, промышляющих «в рекламе, страховании, коммерции». Тем более — это оказалось тем, что называется компиляцией. В Академии наук в мои аспирантские времена острили: *«Ежели списал у одного — это плагиат, у двух — компиляция, у трех — диссертация...»* Хотя я списывал у сотни и по этим критериям диссертационную норму даже переплюнул, но написанное оказалось «немножко очень не тем».

Хотя, возможно, я несколько лукавлю. Теперь трудно припомнить, что я хотел написать тогда, что захотел потом. Но главное — я, кажется, знаю, что хочу сделать сейчас. Я хочу написать об одном из вариантов жизнеустройства свободного человека. В принципе книгу можно было бы назвать **«Самая свободная профессия самого свободного человека»**, но это нагромождение превосходных степеней пугает меня самого...

«Как заработать миллион», «Как стать богатым», «Путь преуспевания»... Но в этой книге нет попытки решить тему финансового благоустройства. Скорее наоборот, то есть — речь идет больше об избавлении от тягот и давления наших вечных «крысиных гонок».

Лучше сказать так — речь пойдет о способе сбалансировать потребности и усилия для удовлетворения этих потребностей. Если угодно — наброски рецепта гармонии... Он сводится к принципу **скольжения по жизни**. Видите ли, я настолько серьезно отношусь к жизни, что никогда не позволяю себе заниматься чем-либо всерьез (автор весьма гордится этим каламбуром). Я всегда был готов сколь угодно тяжело трудиться — лишь бы только не работать (а этой формулой автор гордится еще больше).

Нет, это не позорно — организовать такие взаимоотношения с жизнью, которые исключают купание в поту. Это не эстетично и не комфортно даже для того, кто считает, что только «работа делает свободным». Кстати — не помните, откуда этот перл? Откуда изначально, я тоже не знаю, но встретил это в «Семнадцати мгновениях весны» — «На воротах каждого нашего концлагеря написано: "Работа делает свободным"». Я полагаю, что и у Семенова, и у фашистов это было тоже цитатой.

Самый простой способ летать и жить

Признаюсь — долго искал, но лучшего определения отыскать не удалось. Беда в том, что слово «парить» для меня ассоциируется с паропусканием. Ну, вот как парит чайник с кипятком, выставленный в зимнюю форточку. Или как почему-то всегда парят лужи на улицах

любимого мною поселка Эвенск, к одной из окраин которого зябко жмется Охотское море. Но давайте договоримся — я буду говорить о парении как о занятии птиц, планеров, самолетов с отказавшим двигателем и вертолетов, которые на ротации пытаются дотянуть до единственной во всей тайге лысой проплешины. И — в переносном смысле — как о стиле жизни тех, кого я выше упомянул как «свободных людей».

Не так давно столичные книгочеи переболели **Ричардом Бахом**. Волна его книг, прокатившаяся по умам после давней и единственной публикации «Чайки по имени Джонатан Ливингстон» в одном из литературных альманахов, была как неторопливое цунами, пришедшее из тех лет, когда страницы этого альманаха в отрэмленных копиях ходили по рукам. Теперь я открыл у него Парителей. Вряд ли Р. Бах об этом догадывается, но в его рассказе «Парящие на грани» я нашел своих Парителей. Потом я понял, что их можно было отыскать и лет двадцать назад — в той сказке о чайке...

Пусть читатель с пониманием отнесется к обилию цитат в этом «переработанном и дополненном» тексте. Но, во-первых, я в самом деле намерен сделать книгу потолще, а гонорар покрупнее, и, во-вторых, образ Парителей и принцип парения нам пригодятся впоследствии.

В рассказе пилота Баха описан один из его сольных полетов на маленьком спортивном планере. Сквозь тело рассказа прoderнут диалог двух парней, живущих в Ричарде Бахе.



Ты замечал когда-нибудь, как сильно полет на буксире напоминает взросление подрастающего ребенка? Пока ты привыкаешь жить, матушка-буксир летит впереди тебя, защищая тебя от нисходящих потоков и поднимая повыше. Полет на планере во многом напоминает нашу жизнь. Ребенок может не задумываться об этом, если на него не оказывают давления, не заставляют принимать решение. Он бороздит небо жизни на буксире. Ему не следует беспокоиться, что он может уйти вниз или что следует самостоятельно искать возможность подняться вверх. Находясь на буксире, он находится в безопасности. Но до тех пор, пока он на буксире, он не свободен — вот что следует учитывать¹.

В одном из выпусков останкинской программы «Час пик» был чей-то интересный ответ на вопрос ведущего о тяготах неуверенности в завтрашнем дне. Гость программы (ну почему я не запомнил его?) сказал: *«Вы знаете, мне кажется, что единственное место, где человек может быть полностью уверен в завтрашнем дне, — это тюрьма. Будут та же тоска, та же похлебка, та же короткая прогулка. Уверенность*

¹ Бах Р. Собрание произведений. — Киев: София, 1994.

в завтрашнем дне обратно пропорциональна степени свободы. По-настоящему свободный человек принципиально не может быть уверен в завтрашнем дне. Его свобода именно в том, что его завтрашний день не расписан, не регламентирован, не обеспечен никем. В том числе, увы, и им самим».

Не правда ли, это перекликается с библейским:



26. Взгляните на птиц небесных: они ни сеют, ни жнут, ни собирают в житницы, — и Отец ваш Небесный питает их. Вы не гораздо ли лучше их?

27. Да и кто из вас, заботясь, может прибавить себе росту хотя на один локоть?

28. И об одежде что заботитесь? Посмотрите на полевые лилии, как они растут; ни трудятся, ни прядут.

29. Но говорю вам, что и Соломон во всей славе своей не одевался так, как всякая из них.

30. Если же траву полевую, которая сегодня есть, а завтра будет брошена в печь, Бог так одевает, кольми паче вас, маловеры!

31. Итак не заботьтесь и не говорите: что нам есть? или что пить? или во что одеться?

32. Потому что всего этого ищут язычники, и потому что Отец ваш Небесный знает, что вы имеете нужду во всем этом.

33 Ищите же прежде Царства Божия и правды Его, и это все приложится вам (Матф., 12).

Если вам не терпится сразу перейти к делу, пропустите несколько страниц. Потому что сейчас я склонен поиграть с аллегориями и еще раз вернуться к парению — вместе с планером Ричарда Баха на соревнованиях по дальности планирования, вместе с теми двумя парнями, которые с трудом уживаются в одном его теле и в одной его душе. Я хочу найти отражение законов аэродинамики, которые управляют планером, в обычной будничной жизни. Зарабатывая свой кусок хлеба и поверх шмат сала с хреном, я хочу быть Парителем, хочу научиться издали распознавать восходящие потоки, обходить или побыстрее проскакать нисходящие, я хочу овладеть тактикой и стратегией житейского планеризма. Я не хочу заводить свой двигатель, искать по грязным заправочным станциям бензин, вообще хочу обойтись без мотора и, ради тишины и покоя, хочу не слышать его рокота, не вдыхать его испражнения — отработанные газы. Более того — облом даже махать крыльями. Поэтому я учусь парить и слушать воду у Ричарда Баха, подсознательно подменяя понятия и расклады планеризма их близкими, но моими — земными — аналогами и ситуациями.

«Верь в то, что восходящий поток непременно отыщется, никогда не переставай искать его». Эта фраза достойна даже уст евангелиста Матфея!

Потом планер вышел из этого своеобразного атмосферного лифта. *«Какой смысл оставаться в нем после того, как мы уже не можем подниматься выше? Только вечно сомневающийся пилот никак не может расстаться со старым потоком. Единственная безопасность для планериста состоит в знании, что в небе есть другие потоки, они не видны, но ждут его впереди. Речь идет о том, чтобы научиться находить то, что уже существует».* Какие блестящие находки для земного навигатора, для того, кто тянет свой курсовой вектор, скажем, в пресловутом океане жизни...

«Теряя высоту над пересеченной местностью, всегда очень трудно поступать разумно. В восходящем воздухе, например, нужно замедлить полет — и это как раз в тот момент, когда тебе хочется поскорее устремиться к цели, уйдя носом вниз для увеличения скорости полета. В нисходящем воздухе, когда тебе хочется поднять нос повыше, нужно опускать его вниз, чтобы увеличить скорость и поскорее уйти из зоны снижения». Этакое воздушное дзюдо с его принципом «нападающего — тяни, падающего — толкни»... А вот еще:

«В той низинке на расстоянии десяти миль отсюда явно есть большой восходящий поток. Но он нам не по пути. Если бы мы туда дотянулись, мы бы, конечно, смогли набрать высоту, но отклонились бы от курса на десять миль и потеряли бы всю приобретенную высоту по дороге обратно. Зачем же в таком случае отклоняться? В итоге мы только теряем время и ничуть не приблизимся к цели. Так было со многими хорошими пилотами».

А когда герой Ричарда Баха снова потерял высоту и спасся, лишь вовремя заметив чей-то планер в восходящем потоке, он прокомментировал это вот так: *«Он нашел этот поток для себя и воспользовался им для собственного подъема. Он вовсе не указывал его нам. Он бы не смог помочь нам ничем, если бы мы не оказались готовыми. Если бы мы не заметили его далеко в стороне или если бы заметили его, но не поверили, что можем воспользоваться этим найденным им потоком, мы бы сейчас, возможно, сидели на сосновой ветке...»*

Зачем агенту читать о Парителях?

Да, следует объяснить — зачем. Точнее, нужно рассказать — почему смысл всего с этим связанного пришлось втискивать в довольно абст-

рактный и даже на взгляд автора искусственный образ странных Парителей.

По сути, мое «парение» — это наше исконное *«авось!»*. Вы уже слышите мелодии из «Юноны и Авось»?

Парение — это отражение древнего «упремся — разберемся».

Правый берег Днепра в Киеве крут. Лессовый разрез хорошо держит вертикаль, но оползни иногда все-таки случаются. И вот еще в петровские времена в нескольких местах кручи над Славутичем были укреплены стенами. Одна из них сохранилась. Это старая рыжая кирпичная стена, на которой выросло много поколений киевских скалолазов и альпинистов. Наш университетский тренер по горному туризму Борис Семенович Захарченко «обкатку» новичков начинал именно с этой стены.

Этот первый, «почти скальный» урок я запомнил навсегда. Стена в общем-то проста. Но если она — твоя первая стена, то... То залезть, нервируя стоящего на страховке «старичка», ты еще умудишься, а вот спускаться гораздо сложнее. Пальцы рук уже дрожат от напряжения, по той же причине начинают буквально вибрировать стоны, а ты пытаешься заглянуть-покоситься вниз — где зацеп, как там примостить носок «вибрам»? И в конце концов Борис Семенович не выдерживает, в сердцах машет руками и кричит:

— Опускай ногу, скользи носком по стене. Она во что-нибудь упрется!

Пробуешь — и... получается!

Большинство знакомых мне агентов бросали работу в первые два-три месяца. И дело даже не в том, что на первых порах лучше делать «хотя бы» две сотни телефонных звонков в день. Причина была в ином.

В агентской работе без усвоения особого стиля жизни неуверенность в завтрашнем дне принимает формы, угрожающие психическому здоровью. Вот конец месяца — но нет от клиентов ни одного платежа... Вот что-то недообсудили, о чем-то недоговорили — вроде подвис договор — как это кончится, какой завтра будет расклад? Вот на свой страх и риск сделал «пограничный», то есть граничащий с нарушением закона, правил, каких-то рамок, ход, — проскочит ли?

И тебе трудно, крайне нежелательно рассчитывать запасные, проигрышные варианты уже лишь из-за того, что для успешного соблазнения потенциального клиента ты должен иметь стопроцентную уверенность в успехе именно этого варианта и — демонстрировать, воодушевленно демонстрировать и эту уверенность, и преимущества

этого перспективного варианта. А на это совершенно не способен тот, кто привык действовать, жить в категориях расчета и логики.

Апологетам современного западного и восточного менеджмента это должно казаться крамолой, но на Украинском кристаллическом щите, в Киеве, в Бердичеве, на Сечи и в Гуляй-Поле, на Среднерусской возвышенности — вотчине детей лейтенанта Шмидта, еще, может быть, — в Нечерноземье, — здесь логика в ауте, ибо у туземцев здесь совершенно иная организация центральной нервной системы, тут в почете то, что на Западе и на Востоке называют интуицией. Но туземцы, то есть мы, ни за что не признаемся в склонности ставить во главу угла интуицию. Вообще о национальных особенностях мы вдоволь наговоримся в одной из последующих глав, но вот собственно интуиция...

Интуиция... Ее иногда хочется связать с той гипотетической третьей сигнальной системой, которая... Обратимся к словарю: *«Первая и вторая сигнальные системы — способы регуляции поведения живых существ в окружающем мире, свойства которого воспринимаются головным мозгом в виде сигналов, либо непосредственно улавливаемых органами чувств как ощущения цвета, звука, запаха и др. (1-я сигнальная система), либо представленных в знаковой системе языка (2-я сигнальная)»*.

Вторая сигнальная система возникает в ходе исторического развития общества. Она вносит новый принцип в работу центральной нервной системы, поскольку позволяет отражать мир в обобщенном виде. Так почему бы не предположить, что информация об окружающем мире не может поступать к нам в виде, обобщенном на качественно еще более высоком уровне? Этот уровень можно проиллюстрировать примерами того, что сейчас принято называть экстрасенсорным восприятием. Видимо, где-то на его пороге и возникает сигнальная третья.

Чем она может быть? Вот фрагмент размышлений из повести М. Анчарова «Сода-Солнце»: *«Что же заводит в мозг вдохновением? Ежели оно есть, должен быть и механизм. Первая сигнальная система заведует сношениями с внешним миром, рецепторы — глаза, уши и прочее. Вторая заведует речью. Опять не годится. Описать свои ощущения может каждый, а изобрести нечто новое — только некоторые. И тогда мне пришло в голову, что должна существовать третья сигнальная система, заведующая вдохновением, то есть особым способом мышления, которое отпущено многим, но возникает редко. И в эти моменты человек добивается результатов, которых ему никаким другим путем не добиться...»*

Интуиция может быть и чем-то иным. Иногда мы определяем как интуицию то действие, когда человек *«внутренне отказывается от всех*

своих познаний, предвзятых мыслей, желаний, планов, и, свободный от всего "своего" внимательно в сердце молится Богу, и первое, что рождается в душе после этой молитвы, принимает как указание свыше»¹.



Чисто интуитивное решение — это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения. Специалист по управлению **Питер Шо дербек** указывает, что «*в ю время как увел*» *чение количества информации о проблеме может оказывать заметную помощь в принятии решения руководителем среднему звена, представителям высшего эшелона власти по-прежнему приходится опираться на интуитивные суждения. Более того, ЭВМ позволяет руководству уделять больше внимания данным, но не отменяет освященного временем управленческого интуитивного ноу-хау*. Значительную зависимость руководителей высшего уровня от интуиции подтвердил в своих исследованиях и профессор **Минцберг**.

Согласно еще одному исследованию деятельности менеджеров высшего звена, 80 % опрошенных руководителей заявили, что обнаружили у себя наличие какой-то конкретной серьезной проблемы лишь благодаря «неформальному обмену информацией и интуиции». Доктор **Йонас Сок**, открывший поливакцину, констатирует: «*Интуиция — это нечто, биологию чего мы до сих пор не понимаем. Но всегда, просыпаясь утром в приятном возбуждении, я думаю: а что она припасла для меня на сегодня, словно жду даров моря. Я работаю с нею рука об руку и полагаюсь на нее. Она — мой партнер*». **Пол Кук**, основатель и президент фирмы «Рейчем», занимающейся материаловедением, говорит, что почти все его решения интуитивны, а те крупные решения, о принятии которых ему пришлось сожалеть, не были основаны на интуиции.

В сложной организационной ситуации возможны тысячи вариантов выбора. Предприятие с достаточным количеством денег может, к примеру, выпускать любую продукцию. Однако выпускать и продавать с прибылью ему удастся лишь некоторые ее виды. Более того, в ряде случаев руководитель вначале даже не знает возможных вариантов выбора. Так, менеджер, полагающийся исключительно на интуицию, сталкивается с непреодолимой случайностью. С точки зрения статистики шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки².

Примите **принцип парения** как некий сплав того, чем нас обогащают «авось», «упремся — разберемся» и наша третья сигнальная система,

¹ Старец Силуан. Жизнь и поучения. — М.: Правосл. община, 1991.

² Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.

которая включается в последний, самый критический момент... Будьте Парителем! Я ведь не настолько серьезно вам это посоветовал, чтобы воспринимать это всерьез? Но тем не менее... Когда байдарка идет на крутой слив — надо грести. Все равно, в какую сторону — назад или вперед, — но надо сопротивляться потоку. Даже если гребешь назад, байда все равно приобретает устойчивость в kloкочущей, капризной, кипящей струе. И только в этом сопротивлении появляется хотя бы относительная власть над бешеной водой. Иначе, если отбросить весло, — закружит, завертит как щепку, измочалит, сомнет, изжует...

И еще один штрих в это затянувшееся предисловие: эта книга должна была бы помогать моим читателям выбрать правильный путь во время внутренних кризисов, в трудные времена, но... Не знаю, как вы, но я лишь с невероятными усилиями могу представить самого себя в такой ситуации уткнувшимся в ту или иную, пусть в самую умную книгу. Нет, мои записки, скорее, для ваших благополучных времен. Для тех белых полос, за которыми следуют черные...

О, этот поиск клиентуры!..

Прежде чем заняться разведкой, неплохо бы выяснить — а кого, собственно, разведывать будем? Надо найти будущего клиента. А как? Вот что думает об этом уже названный нами зубр коммерческой разведки Х. Маккей.



В доброе старое время торговых агентов подбирали так, чтобы они в этническом отношении соответствовали своей клиентуре. Торгового агента-ирландца направляли к ирландцам, торгового агента-еврея - к клиентам-евреям и т. д. Теперь ситуация изменилась... Этих клиентов обслуживают, невзирая на их национальную принадлежность. Но каждый случай является особым. Вот почему в моей фирме мы всегда долго размышляем, анализируя своих клиентов, прежде чем принять решение о том, кому поручить оформление их заказа.

Если вы не имеете точного представления о своих клиентах, то лучше ничего не предпринимайте и воспользуйтесь услугами кого-либо, кто знаком с местными условиями. Иногда может оказаться, что ваши потенциальные клиенты лучше себя чувствуют и с ними становится легче иметь дело, когда они общаются с земляками...

В любой ситуации, когда дело касается сбыта, можно найти правильный подход, идет ли речь о том, чтобы подобрать подходящего человека, который мог бы выступать от имени корпорации, или о создании спроса на вашу продукцию. Главное — это досконально знать своего клиента, а не просто войти в его кабинет и предложить пусть даже действительно выгодную для него сделку.



Схема поиска

«*"Высматривание дымоходов"*, — пишет Майкл Макгали, — *это старый термин, оставшийся еще с тех пор, когда коммивояжеры, приез-*

жая в новый город, определяли его коммерческий и промышленный центр, высматривая фабричные трубы»¹.

Дымоходы уже давно не в ходу. А искать клиентуру тем не менее надо. Филипп Котлер в своих «Основах маркетинга» предлагает следующую схему поиска клиентуры. На стадии отыскания и оценки потенциальных покупателей для их выявления коммивояжер может воспользоваться следующими приемами:

- а) запрашивание имен потенциальных заказчиков у существующих клиентов;
- б) вступление в организации, членами которых состоят потенциальные заказчики;
- в) освоение таких источников информации, как поставщики, дилеры, банкиры, должностные лица торговых ассоциаций;
- г) поддержание личных контактов и переписки;
- д) постоянное привлечение внимания потенциальных заказчиков к себе;
- е) изучение источников данных (газет, журналов) в поисках потенциальных заказчиков;
- ж) выход на потенциальных заказчиков с помощью телефона и почты;
- з) посещение различных учреждений (в том числе и без предварительной договоренности);
- и) обязательное отсеивание неперспективных покупателей.

Потенциальных заказчиков нужно оценивать с точки зрения их финансовых возможностей, объема деловых операций, их специфических требований, месторасположения их офисов и вероятности налаживания длительного сотрудничества.

С. Дж. Грехем рекомендовал: *«Когда Вы определили целевой рынок для своих товаров или услуг, можно приступать к составлению систематических перечней Ваших отдельных продвижений вперед. Пользуйтесь для этого подходящими справочниками»².*

Справочники

Для поиска отдельных лиц С. Дж. Грехем предлагал использовать телефонные книги, но, к сожалению, в наше время данные частных лиц там оказываются крайне редко, зато остаются файлы визиток, списки членов групп, к которым вы принадлежите. Телефонные же справочники

¹ Макгали М. Т. Основы эффективных продаж. — Киев: София, 1997.

² Грехем С. Дж. Учитесь продавать и управлять сбытом. — Киев: Вишторгиздат, 1992.

можно использовать для поиска фирм и организаций. Специальные справочники можно получить в торговых организациях и в издательствах.

Пройдемся же по возможным нашим объектам поиска подробнее.

Индивидуалы.

Составьте список по категориям возможных клиентов. При составлении списка возможных покупателей в рамках каждой из категорий перечислите отдельные имена. Категории могут быть следующими:

- лица, от которых вы узнаете о покупателях;
- родственники;
- соседи;
- старые приятели;
- школьные приятели;
- нынешние товарищи;
- коллеги по работе;
- приятели-попутчики;
- продавцы или служащие магазинов, в которых вы приобретаете товары;
- люди, с которыми вы встречаетесь на вечеринках, на учебе, на семинарах, на работе;
- члены групп, к которым вы принадлежите, включая церковь, социальную группу по интересам и т. п.;
- люди, услугами которых вы пользуетесь (врачи, дантисты, парикмахеры, почтальоны, ремонтники, служащие заправок станций и т. п.).

Группы.

Важным источником информации являются списки отдельных групп, а также списки различных общественных организаций или других структур. Особенное значение имеет контакт с руководителем группы: если ему понравится ваш товар или услуга, то он сообщит об этом всем членам группы. Группы, имеющие широкие связи, включают:

- школы;
- группы (клубы) одиноких граждан;
- общественно-политические объединения;
- объединения ветеранов;
- религиозные группы;
- предпринимательские группы;
- любые ассоциации и группы арендаторов;
- детские группы (например, скауты);
- клубы отдыха, такие как спортклубы, клубы путешествий;

- группы самосовершенствования (например, кулинарного мастерства);
- службы коммунальных услуг.

Организации и предприятия.

При контактах с организациями и предприятиями особенно полезными могут быть:

- организации, от которых вы узнаете о покупателях;
- церкви;
- рабочие организации;
- расположенные по соседству магазины;
- различные учреждения;
- благотворительные ассоциации;
- малые предприятия;
- спортивные и оздоровительные клубы;
- специалисты, занимающиеся частной практикой;
- компании по недвижимому имуществу и страхованию;
- учреждения здравоохранения, образования и социальные институты;
- специальные магазины (по продаже предметов для путешествий, вычислительной техники, спорттоваров, фотомagasины и т. д.).

УСЛОВИЯ УСПЕХА

Что касается **предварительной** подготовки к визиту, то, разумеется, нужно как можно больше узнать и о компании — потенциальном клиенте (се нуждах и потребностях, круге лиц, задействованных в принятии решений о закупках), и об отдельных покупателях (о чертах их характера и стиле поведения).

Потенциальные клиенты не всегда представляют собой то, чем кажутся с первого взгляда. Потребность в вашей продукции ни в какой степени не является его единственной потребностью. Ваша продукция может дать ему возможность зарабатывать и сохранять деньги, помочь ему делать его работу лучше, может удовлетворить его потребности. Но в первую очередь он должен обладать покупательной способностью. Поэтому намечающийся потенциальный клиент должен иметь:

- ясно выраженную потребность в продукции;
- иметь право на покупку продукции;
- иметь возможность заплатить за продукцию.

После того как эти факты установлены, его желание купить будет всецело зависеть от торгового агента. А пока эти факты не установлены, время, потраченное на такого «потенциального клиента», будет в лучшем случае потрачено впустую.

Петер Деринг¹ утверждал, что разговор не с тем партнером — маленькая предпринимательская катастрофа. Затраченные на это деньги возможно возместить. Но потерянное время не вернешь! И он же определил, каким четырем условиям должен отвечать идеальный партнер.

Первое условие: средства. Налицо должны быть финансовые возможности партнера. Вести разговоры о сделках с тем, кто не является платежеспособным, бессмысленно. Нечто подобное в лучшем случае могут позволить себе политики!

Второе условие: авторитет. Ваш партнер должен иметь полномочия и права распоряжаться финансовыми средствами.

Третье условие: обнаруживать пользу. Ваш партнер должен быть достаточно компетентным, чтобы суметь обнаружить в вашем предложении пользу для себя или своей фирмы.

Четвертое условие: необходимость. Ваш партнер должен уметь выявить, в чем для него заключается необходимость безотлагательно принять ваше предложение. Вы можете выдвинуть самые великолепные предложения. Но если не будет налицо всех перечисленных четырех условий, вы не сможете заключить сделку. Так зачем же тогда договариваться о посещении этого клиента?

А когда партнер по переговорам сочетает в себе все четыре необходимых условия? Это может быть владелец или управляющий маленькой или средней по размерам фирмой. В крупных же фирмах партнер будет представлен сразу несколькими лицами. Это может выглядеть примерно так (табл. 1).

Таблица 1
Разделение функций в крупных фирмах

Функция	Уполномоченный
Проработка финансовых вопросов	Главный финансист
Принятие решений по расходу средств	Владелец
Определение пользы для фирмы	Управляющий производством
Реализация предложений	Руководитель отдела маркетинга

¹ *Деринг П.* Хотите стать коммерсантом? — М.: Экономика, 1994.

«Новаторы» и «серые кардиналы»

В своей насыщенной полезной информацией и занимательно написанной книге «Проводить коммерческие переговоры целенаправленнее, быстрее и эффективнее» **Алексис Г. Йозеф** говорит о различных группировках сотрудников, в особенности о «новаторах» и о «серых кардиналах».

Если шеф хочет приобрести новый станок, он призывает на совет мастера-производственника. Тот, возможно, отвечает: «Нет, г-н Могучее, для наших людей это слишком сложно. Это уж моя забота, чтобы все по производственной части было в порядке». А иногда он вытаскивает рекламный проспект из кармана и объясняет: «Вот это нам подошло бы, я уже показывал некоторым нашим опытным производственникам, они тоже так считают!» Умный фабрикант следует советам такого «новатора», дабы избежать потом трудностей и забот.

А «серые кардиналы»-, согласно Йозефу, — это секретарши или личные шоферы начальников. «Сильные мира сего» часто прислушиваются к их мнению. Поэтому в круг своих партнеров по переговорам включайте «новаторов» и «серых кардиналов». В любом случае рекомендуется их знать!

В своей книге «Психология воспитания» доктор **Артур И. Гейте** утверждает, что человеческое существо страстно желает сочувствия. Как ребенок показывает свой ушиб или нарочно наносит себе порез, ранку, чтобы вызвать сочувствие, так и взрослые... выставляют свои раны, рассказывают о несчастных случаях, болезнях и подробностях перенесенных хирургических операций.

Как же легко найти повод, чтобы пожалеть секретаршу, бухгалтера, руководителя отдела — всех этих «серых кардиналов», а вместе с ними — и их шефа!..

Харви Маккей к этой тонкой теме добавлял: *«Лучший способ обвести вокруг пальца секретарш и телефонисток — даже не пытаться этого сделать! Будьте честны и откровенны с ними. Доверьтесь им. Никогда не прибегайте к уловкам или обману».*

РОЛЬ ИМЕНИ

Да, имена имеют вес. Все начинается с визита, во время которого делается торговое предложение. Прежде чем нанести кому-либо визит в первый раз, позаботьтесь о том, чтобы предварительно познакомиться с этим человеком.

Помните список «Я не знаю» из Маккея? Непокладистый клиент у него говорит пришедшему к нему агенту:

- я вас не знаю;
- я не знаю вашу фирму;
- я не знаю, чем занимается ваша фирма;
- я не знаю клиентов вашей фирмы;
- я не знаю вашу продукцию;
- я не знаю, какая репутация у вашей фирмы;
- итак, что вы хотели бы мне продать?..

В тот момент, когда вы вошли в кабинет вашего потенциального клиента, в его мозгу, где-то на заднем плане мышления промелькнуло:

- Пришел ли он вовремя?
- Хорошо ли он выглядит, как он себя чувствует?
- Смотрит ли он мне в глаза?
- Знает ли он мое имя и проявляет ли он интерес ко мне?
- Могу ли я его понять, говорит ли он на понятном мне языке?
- Знает ли он, чего хочет, подготовился ли он, профессионал ли он?
- Что он хочет от меня, что-нибудь мне продать?
- Может ли он быть мне полезным, может ли мне помочь или крадет мое время?
- Принимает ли он меня?
- Умеет ли он внимательно слушать или думает только о себе и своем деле?
- Думает ли он обо мне и моих трудностях?
- Могу ли я на него положиться?
- Могу ли я ему доверять?..

И это главный для него вопрос. Он не знает ни вас, ни вашего имени. Он не может вам доверять. Сделали ли вы себе имя? Человек, который еще не сделал себе имени, может быть и хорошим, и умным, однако в глазах окружающих он ничто. Мир доверяет имени. Название автомобиля «Мерседес» излучает надежность и качество, солидная репутация, которой пользуется «Ай-Би-Эм», — чрезвычайно влиятельный, хотя и молчаливый партнер агента при каждом его визите.

Имя... Это очень важно — имя человека. Ваше. Его... Запомните имена ваших клиентов — ведь не случайно у Энкельмана есть такой пассаж.



В компании вы встречаете незнакомых людей. Их представляют вам. Чем тише и неотчетливее называет свое имя человек, тем, значит, больше у него комплекс неполноценности. Люди, которым не нравится их собственное имя, не любят самих себя. Имя человека является его важнейшим достоянием. В жизни мы можем многое потерять и обрести, однако наше имя всегда с нами. Несомненно, вы обладаете достаточным мужеством всегда ясно и четко произносить свое имя, конечно, окружающие без труда могут разобрать вашу разборчивую подпись, ведь вы же не хотите прятаться, совсем наоборот, вы хотите показать свои сильные стороны. 90 % окружающих нас людей ежедневно грешат против этого закона внушения по телефону. Наверняка вы здесь тоже отличаетесь от общей массы и можете произнести свое имя ясно, отчетливо и понятно. Мы преуспеваем в жизни, только если правильно обходимся сами с собой и с другими людьми. Важнейшим словом является имя человека. Ни на какое другое слово он не реагирует так чутко, как на свое собственное имя. Осознание этого очень важно при общении с людьми. Основой вашего успеха является дружелюбие, гармония и доверие. Способность создавать приятную, доверительную атмосферу начинается с умения правильно обращаться к собеседнику.

Потому-то так невероятно важна память на имена. Обратите внимание, как вы разговариваете с людьми. Используйте в разговоре местоимения «ВЫ», «Ты», «МЫ» или имя собеседника. Смертным грехом будет, если вы забудете имя человека, с которым уже встречались. По этому признаку человек сразу бессознательно отмечает, что интерес к его персоне не слишком велик. Каждый болезненно воспринимает, если забывают его имя. Память на имена очень важна. Ее можно тренировать. Правильно произнося имя человека, мы задеваем самые сокровенные струны его души. Поэтому внимательно относитесь к именам других людей¹.

И в заключение этой главы хочется заметить, что клиентура — это, может быть, единственно необходимое условие успеха вашего бизнеса. Когда я пишу эти строки, на память приходит старт рекламного агентства «Имидж-Сервис» **Сергея Поддубченко**. Обладая достаточным опытом работы в рекламном бизнесе, он начал, имея в активе только нескольких старых и надежных клиентов. Обслуживая их рекламные кампании, Поддубченко создал агентство, быстро получившее известность в Киеве. Потом пришел черед развития собственной полиграфической базы, но начиналось все именно с нескольких верных клиентов.

¹ Эшельман Н. Б. Преуспевать с радостью. — М.: Интерэксперт, 1993.

Первоначальные сведения

Известно изречение: «Информация — мать интуиции». Именно информация о нашем будущем клиенте послужит основанием для дальнейших шагов в общении (или не-общении) с ним. Поэтому имеет смысл собрать некоторые сведения о нем, о его пристрастиях, слабостях и сильных сторонах его натуры. Ориентиром будет стандартное досье, используемое в настоящей разведке¹, сведенное для удобства в такую вот табличку (табл. 2).

Таблица 2
Персональные сведения о контрагенте

Данные	Зачем они нужны
Фамилия, имя, отчество	Ориентирование в национальности, родственниках и предках, представление о претенциозности и взглядах родителей, содействие при контактах...
Параллельные имена, клички, прозвища, псевдонимы и их использование (когда, где, почему, степень их скрываемое™...)	Для определенного воздействия (поразить осведомленностью, запугать...), для исходного контакта (пароль-подтверждение...), в ходе выявления контактов...
Дата рождения, знак Зодиака, возраст (по имеющемуся паспорту, фактически, степень скрываемости, причины...)	Вероятные взгляды (консерватизм старости, романтизм юности, рационализм зрелости...), мотивации (секс, карьера, желание покоя...), физиологические возможности организма (физическая сила, обоняние, слух, память, выносливость...), время оптимального воздействия (биоритмика...), повод для сближения (визит, поздравление, подарок...)
Место рождения (страна, населенный пункт, климат, причины...)	Представления о некоторых особенностях личности (сексуальности, агрессивности, склонности к определенным болезням...), повод для сближения (земляки...), поиск жизненных перипетий...

Продолжение

¹ P. Poitun. Своя разведка. — Минск: Харвест, 1998.

Таблица 2 (продолжение)

Данные	Зачем они нужны
Национальность (по имеющемуся паспорту, фактически, степень скрываемости, причина, чувство общности...)	Представление о некоторых особенностях личности (и возможных мотивациях) (конформизм, предприимчивость, «дикость»... чувство элитарности, локальная враждебность...), для заедьствования объекта и манипуляции...
Родители (ФИО, даты, адрес, фамилии до брака, микросреда, занятия, степень близости, авторитетность...)	Понимание определенных особенностей личности (воспитание) средство воздействия на объект (шантаж, влияние...), источники информации
Семейность (состав семьи, с кем живет, дата свадьбы, национальность жены (мужа), краткие данные членов семьи, взаимоотношения, тон общения (авторитарность, равноправие...), общая атмосфера...)	Средства для воздействия на объект (шантаж, завуалированное влияние...), выявление мотиваций (сексуальная неудовлетворенность, любовь к детям...), точные источники информации, некие возможности для сближения (посредники)...
Родственные связи и знакомства (бывшие жены и любовницы, не живущие вместе с «объектом» дети, друзья детства, коллеги по работе, знакомые по увлечению, «нужные знакомые», родственники с той и другой стороны..., их ФИО, адреса, телефоны, возраст, образование, занятия, степень и причина близости...)	Новые источники информации, понимание некоторых мотиваций, факторы воздействия (через них, через угрозу им...), средства выхода на объект и возможности сближения с ним, в ходе поисков объекта, ложный след при нейтрализации...
Партийность и религиозность (членство, активность, искренность, уровень притязаний и авторитетность, «смена лошадок» и причины этого, отношение к другим партиям и их лидерам...)	Понимание некоторых мотиваций и черт характера (идеализм, карьеризм, национализм...), средства для воздействия (шантажирование дискредитацией, подавление авторитетом...), некие возможности для сближения, повод для заедьствования в игре, ложный след при нейтрализации...
Образование и специальность по образованию (что, где, когда, с кем, отношение к этому, подлинность диплома, работал ли по этой специальности, почему нет, хочет ли работать...)	Представление о возможностях карьеры и типичных взглядах на жизнь, выход на вероятных контакторов (сокурсники, преподаватели...) для использования их как информаторов или средств сближения, выявление покровителей, поводы для привлечения к игре...

Данные

Учеба в настоящее время (где, как, зачем, какое время, с кем)

Знание языков (какие, как, где, степень скрываемости или гордости)

Профессия, место работы, служебные обязанности (в настоящее время, в прошлом, сколько работал, когда ушел, причины ухода (официальные и реальные), отношения с коллегами, уровень профессионализма, связана ли работа с полученным образованием, отношение к работе, график работы, уровень допуска, номера рабочих телефонов, адрес.)

Перспективы карьеры (профессионализм, личностные качества, чья-то поддержка...)

Переломные этапы в биографии (когда, почему, как повлияли...)

Щекотливые моменты биографии (когда, что, участники, последствия, афишируемость в свое время, кто еще знает, кто «не должен знать», уровень скрываемости...)

Здоровье и болезни (когда, где, не хроник ли, состоит ли на учете, соответствует ли возрасту, где и у кого лечится, отношение к нетрадиционной медицине...)

Места жительства (сейчас, в прошлом, причины смены, живет ли там, где прописан, а если нет — то где, мотивы этого, места временного обитания (друзья, родственники, снимаемые квартиры...)

Зачем **они** нужны

Понимание некоторых установок и черт характера, некие возможности для сближения, обоснованность для подключения к игре, подборка моментов для конкретных акций...

Какие возможности для сближения (деловое предложение, содействие в изучении...), неплохая зацепка для привлечения к игре...

Понимание некоторых мотиваций, черт характера, взглядов на жизнь, устремлений, уязвимостей; выявление контактов для получения информации (коллеги по работе), выявление путей сближения средства для воздействия, некие возможности для устранения, поводы для привлечения к игре, ложный след при нейтрализации...

Средства для воздействия на объект, хорошие возможности для сближения, ложный след при нейтрализации...

Понимание некоторых черт характера, уязвимости...

Средства сильного воздействия, вариант нейтрализации...

Представление о чертах характера, средства воздействия, некие возможности сближения (общность, новые лекарства, лучшее лечение, связи с модными врачами и целителями), путь для «тихой» нейтрализации...

Средства воздействия (локальный террор...), учет в игре (появлениеazole...), возможности для сближения (выгул собак...), учет при нейтрализации (тип нападения...), поиск при необходимости...

ПродолжениеБ

Таблица 2 (продолжение)

Данные

Бытовые условия и их оценка (количество комнат, метраж, тип квартиры, сколько человек живет (по документам и фактически), кому принадлежит, как досталась, обстановка и удобства, престижность и обжитость района...)

Наличие дачи (район, участок, тип строения, соседи, куплена или построена, на какие средства, кто и когда пользуется, у кого ключи, как добираются...)

Материальные условия (зарплата, наследство, побочные источники дохода, сколько и когда получает, сколько и кому должен, у кого обычно берет в долг...)

Обладание автомашиной (тип, номер, место регистрации (город), на кого оформлена, кто и как водит, кто пользуется, когда куплена, сколько заплачено, откуда деньги, есть ли трудности с ремонтом и запчастями, где стоит, есть ли гараж, проверена ли на угон, тип сигнализации, подвозит ли других...)

Телефон (номера домашнего, служебного, мобильного и в местах, где часто бывает, тип (кнопочный, дисковый, сотовый, радио-...), наличие АОНа, «анти-АОНа» и «анти-анти-АОНа», доступ к месту нахождения)

Разное (вероятное участие в особых мероприятиях, правительственные награды, место воинской службы, воинское звание и профессия, связи с криминалом, обладание собакой и компьютером, детали поездок за границу...)

Зачем они нужны

Понимание отдельных черт характера (обстановка) и мотивации (расположение), помощь в проникновении в помещение с разными целями (изъять или подложить что-либо, установить «жучок», нейтрализовать человека)

Учет в игре, облегчение контроля, повод для знакомства, вариант нейтрализации...

Понимание возможных мотиваций (добывание денег, желание скрыть реалии и контакты...), средство для воздействия на объект (шантаж, подкуп...)

Средство давления, облегчение визуального контроля, учет в игре, некие возможности для сближения, вариант нейтрализации...

Для сугубо анонимного общения, при установлении приборов прослушивания, для прессинга знанием, в техниках нейтрализации...

Чего он хочет? (Мотивы клиента)

В определении мотивов клиента существует базовая и несколько иных схем. Начнем же мы, само собой, с базовой. И здесь опять будет некоторое количество цитат.

Базовая схема

«Взывают к активной потребности в товаре. Еще одним методом стимулирования у покупателей желания купить Ваш товар является воздействие на потребности человека. Можно выделить пять следующих активных потребностей.

- *Потребности в самоутверждении (саморазвитие и самореализация).*
- *Потребности в уважении (самоуважение, признание, статус).*
- *Социальные потребности (чувство духовной близости, любовь).*
- *Потребности самосохранения (безопасность, защищенность).*
- *Физиологические потребности (голод, жажда)» К*

Ф. Котлер в своих «Основах маркетинга» утверждал: «Человек будет стремиться удовлетворить в первую очередь самые важные потребности. Как только ему удастся удовлетворить какую-то важную потребность, она на время пе-



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

рестанет быть движущим мотивом. Одновременно появляется побуждение к удовлетворению следующей по важности потребности.

Например, голодающего человека не интересуют ни события, происходящие в мире искусств, ни то, как на него смотрят и в какой мере уважают окружающие, ни то, чистым ли воздухом он дышит. Но по мере удовлетворения очередной наиболее важной потребности на первый план выходит следующая за ней».

Иные схемы

Существуют и другие классификации человеческих ценностей. В частности, **Биркенбиль Михаэль** в книге «Молитвенник для шефа» приводил такую вот шкалу.



-Физические ценности.

Ремесленная деятельность. Комфорт. Занятия спортом. Богатство. Внешний вид. Здоровье. Отпуск. Условия работы. Сила. Проявление активности. Путешествия. Привлекательность. Финансовая безопасность.

Эмоциональные ценности.

Ответственность. Эмоциональное постоянство. Престиж. Состязательность. Религия. Безопасность. Доверие. Интимные отношения. Любовь. Дружелюбие. Страсть. Открытость. Отдача. Помощь.

Интеллектуальные ценности.

Обучение. Творчество. Мудрость. Сложность. Принятие решений. Умение абстрагироваться. Независимость. Совершенствование. Плановость. Чтение. Общение. Разум. Точность».

Могут быть и иные классификации. И проиллюстрировать их нам поможет бессмертный Остап-Сулейман-Берта-Мария.



Мотив экономии: «Кому астролыбия? Дешево продается астролыбия! Для делегаций и женотделов скидка. Сама меряет, было бы что мерить».

Мотив следования моде: «Вы знаете, сейчас в Европе и в лучших домах Филадельфии возродили старинную моду — разливать чай через ситечко. Необычайно эффектно и очень элегантно».

Мотив «гастрономический»: «Сейчас же вам продиктую, то есть сейчас же по получении денег. Какой угодно: картофельный, пшеничный, абрикосовый, ячменный, из тутовых ягод, из гречневой каши. Даже из обыкновенной табуретки можно гнать самогон. Некоторые любят табуретовку А то можно простую кишмишевку или сливянку. Одним словом — любой из полутора ста самогонов, рецепты которых мне известны».

Комплекс мотивов: «Васюкинцы денег платить не будут. Они будут их получать! На турнир съедутся любители шахмат всего мира. Сотни тысяч

людей, богато обеспеченных людей, будут стремиться в Васюки. Следовательно, НКПС построит железнодорожную магистраль Москва-Васюки. Это — раз. Два — это гостиницы и небоскребы для размещения гостей. Три - поднятие сельского хозяйства в радиусе на тысячу километров... Ослепительные перспективы развернулись перед васюкинскими любителями. Пределы комнаты расширились... Уже небо запылало от светящихся реклам...»

При работе, а особенно при знакомстве с новыми для вас фирмами, необходимо поскорее изучить фирменную систему ценностей, которая должна учитываться при разработке любых аспектов ваших взаимоотношений. Иногда эта система ценностей укладывается в короткий девиз и используется в качестве слогана на рекламной продукции фирмы, а в других случаях она существует, закреплённая в виде особой фирменной декларации.

Сознательные цели

В связи с различными системами ценностей Селье о целях деятельности и жизни высказался так.



Сознательные цели - истинные и мнимые — можно отнести к четырем группам.

- 1 Склоняться перед сильным (сильный — это бог, верховная власть, политическая система, семья. Несгибаемая и непоколебимая приверженность кодексу чести. Сами эти кодексы в разных культурах различны, а порою и противоположны, сравните, например, кодексы английского джентльмена, религиозного фанатика и члена мафии).
2. Быть сильным (иметь силу, славу, безопасность).
3. Дарить радость (филантропия, художественное и научное творчество, забота о детях, животных, стремление исцелять).
4. Получать радость (гедонизм и т. д.).

Ведь не зря рекомендовал Карнеги, когда мы захотим убедить кого-либо что-нибудь сделать, то, прежде чем говорить, помолчать и подумать: каким образом можно заставить его захотеть сделать это? Этот вопрос, удержит нас от поспешного и невнимательного подхода к людям, от бесполезной болтовни о наших собственных желаниях.

Вас прокормит наблюдательность

Простите мне каламбур, но наблюдательный читатель наверняка заметил, что многие агентские дела требуют изрядной наблюдательности. Как по отношению к людям, так и по отношению к окружающим их вещам.

Д. Паркинсон предлагал всегда искать ключи к оппоненту.



Уже размеры, расположение кабинета, его отделка расскажут вам о положении этого сотрудника в учреждении. И это поможет вам в дальнейшем определить необходимость тех или иных действий. Если, например, «кабинет» вашего оппонента - стол в большом помещении среди множества других столов, значит, этот человек лишь один из многих, выполняющих одинаковые или сходные функции. И если появится необходимость «дойти до начальства» или обратиться к служащему более высокого ранга, у вас проблем не будет — над ним почти вся иерархическая лестница. Но если пришлось пройти сквозь строй секретарей, прежде чем вы попали в личный кабинет где-нибудь в углу лучшего этажа здания, — знайте: над этим человеком, скорее всего, никакого начальства нет. И, поскольку перед вами босс, возможности маневра ограничены.

Помимо размеров, расположения и отделки кабинета, при внимательном наблюдении можно выяснить еще много чего.



Картины, сувениры, буклеты и брелки много могут рассказать о жизни, интересах, хобби и пристрастиях человека. Рассматривая все эти вещи у него в кабинете, вы имеете возможность проникнуть во внутренний мир этого человека, он же лишен такой возможности. Вы сами выбираете, что рассказать ему о себе, зато обстановка его кабинета расскажет вам о многом. Будьте наблюдательны, используйте то, что вам открылось.

Важно найти «ключ» к человеку — он откроется, и контакт упростится. В каждом офисе «ключи» есть, стоит лишь поискать. Они могут дать тему разговора, интерес-

ную для обеих сторон. На них можно отвлечь внимание в случае необходимости.

Личные вещи в офисах всегда дают много тем для разговоров — ищите их. Это могут быть семейные фотографии с детьми того же возраста, что и ваши, фотографии, сделанные во время отпуска и запечатлевшие знакомые вам места, спортивные трофеи, призы — любая вещь. В каждом офисе, на каждом рабочем столе есть такие «ключи». Ищите, а самое главное — используйте их.

И имейте в виду — если вам все-таки не удастся обнаружить в офисе, на столе, в одежде оппонента ни одного «ключа», то этот факт сам по себе — тоже «ключ».

ROT что предлагал уже наш соотечественник¹.



Замечайте особенности людей.

Несмотря на то что существует много различных классификационных систем типов личности, я предпочитаю объединять их в четыре вида.

1. Человек, готовый взять на себя ответственность, - обладает сильно развитой способностью воспринимать информацию. Является лидером, напористый, агрессивный, прямой, организованный, интересующийся широким кругом проблем и тенденций. Предпочитает, чтобы другие люди тоже были прямыми, говорили непосредственно о деле, в беседе следовали ему и поддерживали его идеи и планы.

2. Аналитик-исследователь — обладает хорошо развитым визуальным восприятием и любит рассматривать подробности, изложенные в упорядоченном виде. Холодный, спокойный, беспристрастный, независимый, любопытный. Любит, чтобы другие говорили ясно, были организованными и обрисовывали картину ситуации полностью. Благосклонен к лицам, обладающим аналитическим складом ума.

3. Общественный человек - тяготеет к сенсациям и реагирует на все эмоционально и выразительно. Чувствителен, поддается постороннему влиянию, «тонет» в деталях. Знает людей и откликается на их нужды. Желает, чтобы все события протекали гладко. Часто является последователем и помощником. Предпочитает, чтобы другие также работали над деталями. Любит, чтобы другие были обходительными в обращении и отзывчивыми.

4. Добросовестный плановик — всегда смотрит вперед и любит предвидеть, как будут развиваться события в будущем. Чувствителен, быстро схватывает знания. Организованный, часто критикует, высказывает суждения, любит формулировать свою точку зрения, справедливый. Обладает развитым чувством в отношении того, что будет происходить и как обернутся дела. Предпочитает, чтобы другие были приветливыми, восприимчивыми к его идеям. Предпочитает людей организованных, самоуверенных и внушающих доверие.

¹ Шекин Г. В. Как читать людей по их внешнему облику. — Киев: Укр'аша, 1993.

НАЛ

Важные данные для правильной организации наблюдения в ситуациях общения представлены в новом психологическом направлении — нейролингвистическом программировании. По мнению авторов этого направления, у различных людей информация, получаемая из внешнего и внутреннего мира, может быть представлена визуально, аудиально или кинестетически. Так, у одних в речи преобладают слова, характеризующие визуальную сторону переживаемого, у других — кинестетическую, у третьих — аудиальную. Это означает, что для одного человека мир — это прежде всего то, что он может увидеть, для второго — определенное эмоциональное настроение, а мир третьего наполнен звуками. Характеристики таких людей весьма отличаются, и если у каждого из них развита только одна из названных систем, то общение между ними напоминает разговор на разных языках. Хотя сами они и не подозревают об этом. Правда, в жизни «чистые» типы встречаются редко, и поэтому взаимопонимание между людьми в большей или меньшей степени эффективности все же всегда возможно.

Для того чтобы степень такой эффективности была оптимальной, необходимо четко представлять, к какой из систем принадлежит ваш собеседник. Ведущая информационная система распознается по предикатам, то есть по словам, описывающим тот или иной процесс. Умение слышать предикаты собеседника и пользоваться всеми их модальностями поможет войти во внутренний мир человека. Предикаты различных модальностей могут выглядеть следующим образом;

- визуальные — видеть, яркий, туманный, отчетливо, расплывчатый, мелькать, темный, ясный, ракурс, перспектива и т. д.;
- аудиальные — слышать, звучать, громкий, тихий, звенеть, скрипеть, кричать, скрежетать и т. д.;
- кинестетические — чувствовать, притрагиваться, теплый, гладкий, мягкий, орудовать, хватать, тугой, тяжелый и т. д.

Однако не все в субъективном опыте человека им самим осознается. Компетентный наблюдатель, как правило, получает ответ на свой вопрос раньше, чем он прозвучит. Самый простой способ достижения этого — наблюдать за движением глаз, когда человек о чем-либо думает. Например, движение глаз вверх означает то, что извлекаются визуальные образы. В случае визуальной и аудиальной систем можно понять, воспринимает ли человек что-либо, что он уже видел или слышал, или строит новый образ, — представляет ли он себя в данный момент внутри ситуации, о которой думает, или находится как бы со стороны, снаружи. В первом случае его взгляд направлен вверх и вправо (с точки зрения наблюдателя), а во втором — вверх и влево. Зная особенности субъективного восприятия человеком внешнего мира, компетентный коммуникатор может не только проникнуть в некоторые тайны его личности, но и построить свое взаимодействие с ним на понятном и доступном ему языке (то есть общаться в рамках информационной системы собеседника).

Типы

Интерес к типизации и поиску, узнаванию выделенных типов вечен. Вот что писал, к примеру, автор тысяч прозаических типажей **Оноре де Бальзак**: *«Общество создает из человека, соответственно среде, где он действует, столько же разнообразных видов, сколько их существует в животном мире. Различие между солдатом, рабочим, чиновником, адвокатом, бездельником, ученым, государственным деятелем, торговцем, моряком, поэтом, бедняком, священником так же значительно, хотя и труднее уловимо, как и то, что отличает друг от друга волка, льва, осла, ворона, акулу, тюленя, овцу и т. д. Стало быть, существуют и всегда будут существовать виды в человеческом обществе так же, как и виды животного царства».*

Важным признаком для идентификации типа клиента является его принадлежность к тому или иному классу.

Классы

Ф. Котлер выводит несколько характеристик, присущих общественным классам:

- 1) лица, принадлежащие к одному и тому же классу, склонны вести себя почти одинаково;
- 2) в зависимости от принадлежности к тому или иному классу, люди занимают более высокое или более низкое положение в обществе;
- 3) общественный класс определяется не на основе какой-то одной переменной, а на основе занятий, доходов, богатства, образования, ценностной ориентации и тому подобных характеристик принадлежащих к нему лиц;
- 4) индивиды могут переходить в более высокий класс или опускаться в один из нижних.

Социологи выделяют в Соединенных Штатах шесть общественных классов.

1. Высший высший класс. Элита общества, происходящая из именитых семей и живущая на наследуемое богатство. Жертвуют деньги на благотворительные цели, владеют более чем одним домом, посылают детей в частные школы, не привыкли выставлять свое богатство напоказ. Служат референтной группой для остальных классов. Рынок драгоценностей, антиквариата, домов, услуг по организации отдыха и путешествий (менее 1 % населения).

2. Низший высший класс. Лица свободных профессий или бизнесмены, получающие высокие доходы в силу своих исключительных способностей. Активны в общественных и гражданских делах, жаждут признания своего социального положения и демонстративно тратят. Стремятся перейти в высший высший класс. Рынок дорогих домов, яхт, плавательных бассейнов, автомобилей (около 2 %).
3. Высший средний класс. Делающие карьеру лица свободных профессий, управляющие, бизнесмены. Проявляют заботу об образовании, духовной жизни, культуре и гражданских делах. Рынок хороших домов, мебели, одежды и бытовых приборов (12 %).
4. Низший средний класс. Служащие, мелкие предприниматели, «рабочая аристократия» (водопроводчики, средний инженерно-технический состав заводов). Озабочены соблюдением норм и правил культуры, созданием себе ореола респектабельности. Рынок товаров типа «сделай сам»-, хозяйственных принадлежностей, одежды строгого стиля (30 %).
5. Высший низший класс. Мелкие служащие, квалифицированные и полуквалифицированные рабочие. Озабочены проблемами четкого разделения ролей полов, укреплении своего положения в обществе. Рынок спортивных товаров, пива, товаров для домашнего хозяйства (35 %).
6. Низший низший класс. Неквалифицированные рабочие, лица, живущие на пособия. Рынок пищевых продуктов, телевизоров, подержанных автомобилей (20 %).

«Изучите своего покупателя!»

Не случайно именно к этому призывает нас С. Дж. Грехем¹. Ведь вы должны хорошо знать два важных аспекта процесса сбыта и постоянно помнить о них в своей деятельности.

1. Вы предлагаете не просто свой товар или услугу, а предлагаете самого себя, свое имя. Поэтому вам необходимо установить взаимопонимание с покупателями, чтобы они хотели приобретать ваши товары или услуги.
2. Вы предлагаете свой товар или услугу не просто покупателю, а прежде всего конкретному человеку, который имеет особенные

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

потребности, желания и намерения. Поэтому всякий раз «подгоняйте» свое предложение под такого конкретного человека.

Будьте психиатром.

«Янехирург, — заметил Остап. — Яневропатолог, я психиатр. Я изучаю души своих пациентов».

Конституция

Понятно, что психология человека в большой степени зависит от его телосложения. Особого внимания заслуживает типология человека немецкого психопатолога **Э. Кречмера**, который, как и мыслители прошлого, был убежден, что люди с определенным типом телосложения имеют определенные психические особенности. Им была разработана следующая типология телосложения:

- **астеник** — (от *греч.* — слабый) отличается слабым ростом «в толщину» при большем росте «в длину»; худой, тонкий, с бедной кожей и кровью, узкими плечами, длинной и плоской грудной клеткой. Имеет хрупкое телосложение, высокий рост, вытянутое лицо, длинный тонкий нос. Нижние конечности длинные и худые. Астенические женщины напоминают астеников-мужчин, но они не только худощавы, но и малорослы. Бросается в глаза их преждевременное старение;
- **пикник** — (от *греч.* — толстый, плотный) среднего или малого роста, с богатой жировой тканью, расплывшимся туловищем, круглой головой на короткой шее, с мелким широким лицом. Обнаруживает тенденцию к ожирению;
- **атлетик** — (от *греч.* — борьба, схватка) имеет хорошую мускулатуру, крепкое телосложение, высокий или средний рост, широкий плечевой пояс и узкие бедра, выпуклые лицевые кости.

Кроме названных типов, Э. Кречмер выделял еще диспластический тип, характеризующийся бесформенным строением и различными деформациями телосложения.

Астеник, по Э. Кречмеру, характеризуется замкнутостью, склонностью к колебаниям эмоций — от раздражения до сухости, упрямством, малоподаатливостью к изменению установок и взглядов. С трудом приспособляется к окружению, склонен к абстракции. При расстройстве психики обнаруживает предрасположенность к шизофрении.

Эмоции **пикника** колеблются между радостью и печалью, пикник легко контактирует с окружением, реалистичен во взглядах. При нарушении психики склонен к маниакально-депрессивному психозу.

Атлетик спокойный, маловпечатлительный, характеризуется сдержанностью жестов и мимики. Отличается невысокой гибкостью мышления, трудно приспосабливается к перемене обстановки, мелочен. Склонен к эпилепсии. Соотношение типов телосложения с описанием характерных для них свойств можно представить в таком виде (табл. 3).

Таблица 3

Соотношение типов телосложения и характерных свойств

Пикник	Атлетик	Астеник
Расслаблены в осанке и движениях	Уверены в осанке и движениях	Заторможены, скованы в осанке
Любят комфорт	Склонны к физической деятельности	Чрезмерная физиологическая реактивность
Замедленная реакция	Энергичны	Повышенная скорость реакции
Пристрастны к еде	Ощущают потребность в движениях и получают удовольствие от них	Склонны к уединению
Социализация пищевой потребности	Потребность в доминировании	Склонны к рассуждениям. Исключительно внимательны
Удовольствие от пищеварения	Склонность к риску и игре случая	Скрытны в чувствах, эмоционально заторможены
Любят компании, дружеские излияния	Решительные манеры	Самоконтролируют мимику
Склонны к общественной жизни (социофилия)	Храбры	Страх перед общественными контактами (социофобия)
Приветливы	Очень агрессивны	Заторможены в общении
Жадут любви и одобрения окружающих	Психологически нечувствительны	Избегают стандартных действий
Ориентируются на других людей	Боязнь закрытых помещений	Боязнь открытого пространства
Эмоциональная ровность	Отсутствие сострадания	Непредсказуемы
Терпимы	Громкий голос	Тихий голос

Пикник	Атлетик	Астеник
Безмятежная удовлетворенность	Спартакское безразличие к боли	Чрезмерно чувствительны к боли
Хороший сон	Шумное поведение	Недостаточный сон, хроническая усталость
Нет взрывных эмоций, поступков	Имеет внешний вид, соответствующий более пожилому возрасту	Обладает юношеской живостью, субъективным мышлением
Легки в обращении и выражении чувств (экстраверты)	Объективное и широкое мышление, направленное вовне (экстраверты)	Концентрированное, скрытое и субъективное мышление (интроверты)
Общительны и расслаблены в опьянении	В опьянении агрессивны и самодовольны	Устойчивы к действию алкоголя и других депрессантов
В тяжелую минуту тянутся к людям	В тяжелую минуту склонны действовать	В тяжелую минуту склонны к уединению
Ориентированы на детей и семью	Ориентированы на юношеские занятия и цели	Ориентация на пожилой возраст

Что достойно внимания

В сборнике **С. Дипа и Л. Сесмена** «Верный нуть к успеху»¹ есть блок под названием «Шестнадцать способов узнать о человеке, не спрашивая о нем»-. В нем изложены практически все объекты, достойные внимания профессионального наблюдателя. Вот они.



- 1. Глаза.** Глаза наиболее точно передают наше состояние. Они говорят о том, что кто-то счастлив, печален, заинтересован, напряжен, удивлен, лжет, устал и т. д. Человеку очень трудно контролировать выражение своих глаз.
- 2. Выражение лица.** Рот может хмуриться, гримасничать, надуться, улыбаться или важничать. Вспыхнувшие румянцем щеки - свидетельство дискомфорта, смущения или недостатка физической выносливости. Приподнятые брови могут успокоить кричащего ребенка.
- 3. Волосы.** Некоторые люди предубежденно относятся к другим из-за цвета их волос, потому что, по их мнению, цвет волос должен быть естественным. Состояние волос на голове, усов и бороды может ска-

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

Коммерческая разведка

зать многое. Стиль прически часто бывает индикатором ценностей человека, его религиозных убеждений или социологического статуса.

4. **Тело.** Наше общество делает основательные (и не всегда последовательные) выводы о людях по тому, какие они: высокие, низкие, полные или худые.
5. **Позы.** То, как человек наклоняется, встает со стула, сутулится или стоит прямо, все это влияет на создание его образа в представлении других людей.
6. **Жесты.** Движения рук или усиливают, или противоречат тому, что говорится, а также служат для эффективной замены слов.
7. **Одежда.** Написано много книг о том, что говорит одежда, особенно в профессиональном окружении.
8. **Косметика.** Благодаря хорошо наложенной косметике можно произвести приятное впечатление, — небрежная или чрезмерная косметика вызывает иные чувства. То же можно сказать о духах и дезодорантах (**Помните, что любой из ваших аэрозолей вносит свою лепту в разрушение озонового слоя Земли! — А Д. .**).
9. **Аксессуары.** На наше мнение о людях оказывают влияние те вещи, которые они носят с собой, — вид их кошелька или бумажника, наличие и качество портфеля, зонтика и т. д.
10. **Голос.** Когда вы слушаете голос своего собеседника, на вас производят впечатление тон, высота, ударения, модуляция, темп, сила, словарный запас, произношение, диалект и плавность этого голоса. Исследования показали, что эти факторы в пять раз сильнее действуют на собеседника, чем произносимые им слова.
11. **Прикосновение.** Несмотря на недавние запреты на прикосновения на рабочих местах, обслуживающий персонал, особенно в области здравоохранения, специально обучают, как использовать прикосновение, чтобы установить контакт с клиентами. А как много говорит нам о человеке его рукопожатие!
12. **Поведение.** В церковных книгах сказано: «Слова говорят об уме человека, а поступки раскрывают его сущность». Люди постоянно наблюдают за вашим поведением, пытаясь установить, что скрывается за вашими словами.
13. **Жилище и место вашей работы.** Много информации о вас можно получить, осматривая то место, где вы живете и работаете. Что расскажет о вас ваш кабинет? Например, его размер или расположение говорят о вашем значении в компании, а состояние вашего рабочего стола — о вашем характере и т. д.
14. **Персональное пространство.** Дистанции, которые мы устанавливаем между собой и другими людьми во время разговора, различаются в зависимости от принадлежности к разным культурам. Например, два араба во время беседы стоят намного ближе по сравнению с беседующими американцами.

15. **Место.** Какие места предпочитаете вы?

16. **Время.** Если вы заставляете людей ждать, опаздываете, приходите значительно позже назначенного срока — все это говорит о том, как вы используете время и как относитесь к нему.

Между прочим, говорят, что когда-то слов вообще не было. Американский лингвист **Э. Стертевант** считает, что *«при совместной охоте, работе, повседневной жизни первобытные люди прекрасно обходились без языка. Все чувства, эмоции, намерения человека красноречиво проявляются в жестах, мимике, нечленораздельных выкриках»*. Язык, полагает Стертевант, появился тогда, когда у людей появилась потребность лгать. Не с появлением ли торговли? Но как бы там ни было, жесты и мимика продолжают все-таки говорить правду, и потому мы должны учиться распознавать тончайшие невербальные человеческие реакции. Но продолжим.

Язык рук

Высокой степенью информативности обладает язык рук и жестов. По утверждению **А. Брассера**, записавшего в течение 25 лет около 25 миллионов свидетельских показаний, главным показателем правдивости свидетеля являются глаза и руки. *«Говорить человек может что угодно. А вот глаза и руки его обязательно выдадут. Руки ничего не могут скрыть и расскажут гораздо больше, чем глаза»*, — считает Брассер.

Вместе с тем язык жестов, помимо индивидуальности, имеет и общие особенности, зависящие от национальной принадлежности, возраста и пола человека, уровня его культуры и других признаков. Например, английский психолог **М. Арджайл**, изучавший язык жестов, установил, что в среднем на протяжении часового разговора финн использует жестикуляцию один раз, итальянец — 80, француз — 120, а мексиканец — 180 раз.

А. Штангль в своих работах приводит множество жестов, в особенности рук и кисти, «чтение» которых позволяет лучше понимать собеседника. Рассмотрим некоторые из этих жестов и их интерпретацию.

1. Вяло свисающие вдоль тела руки — пассивность, отсутствие готовности к действию, недостаток воли.
2. Скрещенные на груди руки — защитная реакция, изоляция, выжидание.
3. Руки заложены за спину — отсутствие готовности к действию, скрывание смущения, робости, затруднительного положения.
4. Открытая ладонь обращена вверх — жест объяснения, убеждения, открытого представления, отдавания.

5. Одна или обе руки спрятаны в карманах — сокрытие трудностей, неуверенности, потеря непосредственности.
6. Рука сжимается в кулак — концентрация, овладение волнением, стремление к самоутверждению.
7. Потирание рук — человек находится во власти приятных, удовлетворяющих его мыслей.
8. Рука что-то берет или делает движение в том направлении — непосредственно телесное, материальное захватывание, часто признак жадного, слишком много думающего о материальном обладании человека.
9. Движения рук, закрывающие лицо или его часть, — желание скрыть, спрятать, утаить свое состояние; задумчивость или затруднение.
10. Стирающие движения по лбу — стирание нехороших мыслей, плохих представлений или концентрация на размышлениях.
11. Раскрытая ладонь гладит что-нибудь приятное на ощупь (например, другую свою руку) — мягкий нрав, благодушное настроение.
12. Напряженно выпрямленный указательный палец — знак концентрации на внутреннем безотносительно к другим людям.
13. Прямой указательный палец кладется на край губ — чувство неуверенности, поиск причин, помощи.
14. Палец засунут в рот — наивность, удивление, состояние рассеянности, непонимания.
15. Палец касается глаз или ушей — знак некоторой неловкости, известная робость, поиск бегства.
16. Кончики указательного и большого пальцев соприкасаются, в то время как остальные, особенно мизинец, оттопырены — высокая степень внимания и концентрации, направленные на тончайшие детали.
17. Руки упираются в бедра — потребность в усилении и упрочении, демонстрация другим своей твердости и превосходства; вызов, бравада от наивной до злобной формы. Часто сверхкомпенсация скрываемого чувства слабости или смущения.
18. Руки поддерживают верхнюю часть туловища, опираясь на что-либо (например, о стол, спинку стула, низкую трибуну и т. д.), — стремление к духовной опоре или внутренняя неуверенность.

Невербальная коммуникация как своеобразный язык чувств является таким же продуктом общественного развития, как и язык слов. К средствам невербальной коммуникации принадлежат жесты, мими-

ка, интонация, паузы, поза и т. д., которые образуют знаковую систему, дополняющую и усиливающую, а иногда и заменяющую средства вербальной коммуникации.

Язык жестов

Каждый жест человека — это как слово в языке. Читая жесты, мы осуществляем обратную связь, которая играет главную роль в целостном процессе взаимодействия, а жестовые группы — это важная составляющая обратной связи. «Бессловесная» обратная связь может предупредить о том, что нам нужно изменить поведение, сделать что-либо, чтобы достичь нужного нам результата в общении с аудиторией, производственной группой или конкретным собеседником.

Н. Котляр, переводчик книги **Аллана Пиза** «Язык телодвижений»¹, в своем предисловии к ней написал: *«Более чем 20-летний опыт изучения и наблюдений над практикой использования языка телодвижений во взаимоотношениях людей позволил Аллану Пизу описать основные жесты и дать систему толкования их значений. Эта система складывалась в процессе его активной и достаточно ранней коммерческой деятельности. Его собственный метод торговли сформировался к 18 годам, и в 21 год он прославился как самый молодой страховой агент, заключивший контрактов на сумму более \$ 1 000 000».*

А теперь обратимся непосредственно к первоисточнику.



Общее правило заключается в том, что чем выше социально-экономическое положение человека, тем менее развита у него жестикуляция и беднее телодвижения. Быстрота некоторых жестов и их очевидность для глаза зависит и от возраста человека.

... Возможна ли подделка в собственном языке тела?

Обычный ответ на этот вопрос отрицательный, потому что вас выдаст отсутствие соответствия между жестами, микросигналами организма и сказанными словами. Например, раскрытые ладони ассоциируются с честностью, но когда обманщик раскрывает вам свои объятия и улыбается вам, одновременно говоря ложь, микросигналы его организма выдадут его потайные мысли. Это могут быть суженные зрачки, поднятая бровь или искривление уголка рта, и все эти сигналы будут противоречить раскрытым объятиям и широкой улыбке. В результате реципиент склонен верить не тому, что он слышит. Существуют, однако, случаи, когда языку тела специально обучают для достижения благоприятного впечатления.

¹ Лиз А. Язык телодвижения (как читать мысли других по их жестам). — Новгород: СП «IQ», 1992.

Многие политики являются опытными специалистами в области копирования языка тела и используют это для того, чтобы добиться расположения своих избирателей и заставить их поверить своим речам.

Трудно подделывать язык тела в течение долгого периода времени, но полезно научиться использовать положительные, открытые жесты для успешного общения с другими людьми и избавиться от жестов, несущих отрицательную, негативную окраску. Это позволит вам чувствовать себя более уютно в обществе людей и сделает вас более привлекательным для них.

Проблема же с ложью заключается еще и в том, что наше подсознание работает автоматически и независимо от нас, поэтому наш язык телодвижений выдает нас с головой. Вот почему сразу заметно, когда лгут люди, редко говорящие неправду, независимо от того, насколько убедительно они это преподносят. В том самый момент, когда они начинают лгать, их тело начинает давать совершенно противоположные сигналы, что дает вам ощущение, что вам лгут. Во время обмана наше подсознание выбрасывает пучок нервной энергии, которая проявляется в жестах, противоречащих тому, что сказал человек. Некоторые люди, чьи профессии непосредственно связаны с обманом в разных формах, такие как политические деятели, адвокаты, актеры и телекомментаторы, до такой степени выдрессировали свои телодвижения, что у них трудно заметить, что они говорят неправду, и люди попадают на удочку, доверяют.

Они тренируют свои жесты двумя путями. Во-первых, отрабатывают те жесты, которые придают правдоподобность сказанному, но это возможно лишь в том случае, если практиковаться во лжи в течение долгого периода времени. Во-вторых, они почти полностью устраняют у себя жестикуляцию, чтобы не присутствовали ни позитивные, ни негативные жесты в тот момент, когда они лгут, но это тоже очень трудно сделать.

Попробуйте при случае провести такой простой эксперимент. Преднамеренно скажите неправду своему знакомому и сделайте осознанную попытку подавить всякие телодвижения, причем найдитесь в полном обзоре своего собеседника. Даже если вы сознательно сдерживаете яркие, бросающиеся в глаза жесты, вашим телом будет передано множество мельчайших микросигналов. Это может быть или искривление лицевых мышц, расширение или сужение зрачков, испарина на лбу, румянец на щеках, учащенное моргание и множество других мелких жестов, сигнализирующих об обмане. Исследования с использованием замедленных съемок показали, что эти микрожесты проявляются лишь долю секунды, и заметить их могут лишь такие люди, как профессиональные интервьюеры во время беседы, опытные бизнесмены во время переговоров и те люди, у которых, как мы говорим, развита интуиция. Самыми лучшими интервьюерами и специалистами по продаже являются люди, развившие у себя способность считывать значение микрожестов своего партнера во время близкого, лицо к лицу, контакта.

Совершенно очевидно, что для того чтобы не выдать себя в момент произнесения неправды, вам нужно сделать так, чтобы не было полного обзора вашей позы. Вот почему во время полицейского допроса подозреваемого помещают на стул в хорошо просматриваемом или хорошо освещенном месте комнаты, чтобы он был виден допрашивающим и легче было бы обнаружить, когда он говорит неправду. Естественно, что ваша ложь будет менее заметна, если вы в этот момент будете сидеть за столом и тело ваше будет частично скрыто или стоять за забором или закрытой дверью. Легче всего врать по телефону! *(Вспомните об этом при чтении главы о телефонных продажах. — А. Д.)*.

Поставьте себе задачу хотя бы пятнадцать минут в день заниматься изучением и толкованием жестов других людей, а также анализом своих собственных жестов. Экспериментальным пространством может стать любое место, где встречаются и взаимодействуют люди.

Группы жестов

Рассмотрим некоторые группы жестов, выражающие различные позиции человека в процессе общения.



Жесты открытости. Среди них можно выделить следующие: раскрытые руки ладонями вверх (жест, связанный с искренностью и открытостью); пожимание плечами, сопровождающееся жестом раскрытых рук (обозначение открытой натуры); расстегивание пиджака (люди открытые и дружески к вам расположенные часто расстегивают или даже снимают пиджак в вашем присутствии). Например, когда дети гордятся своими достижениями, они открыто показывают руки, а когда они чувствуют свою вину или настороженно воспринимают ситуацию, то прячут руки либо в карманы, либо за спину. Специалисты также заметили, что когда деловые переговоры шли успешно, наблюдалась следующая жестовая группа: сидящие участники расстегивают пиджаки, распрямляют ноги, передвигаются на край стула ближе к столу, который отделяет их от собеседника.

Жесты защиты (оборонительности). К этой группе относятся жесты, которыми мы реагируем на возможные угрозы, на конфликтные ситуации: руки, скрещенные на груди (используется для выражения обороны). Когда мы видим, что собеседник скрестил руки, мы должны пересмотреть то, что делаем или говорим, ибо партнер начинает уходить от обсуждения; руки, сжатые в кулаки, также указывают на защитную реакцию собеседника.

Жесты оценки — жесты, имеющие отношение к задумчивости и мечтательности; жесты «рука у щеки» (глубокое погружение в раздумье); жесты критической оценки — подбородок опирается на ладонь, указательный палец выпячивается вдоль щеки, остальные пальцы — ниже рта (позиция «подождем - посмотрим»); человек сидит на краешке стула, локти на бед-

Коммерческая разведка

рах, руки свободно свисают (позиция «это замечательно!»); наклоненная голова (жест «внимательного слушания». Например, если у большинства слушателей в аудитории головы не наклонены — значит, группа в целом не заинтересована излагаемым материалом); почесывание подбородка (жест «хорошо, давайте подумаем» — принятие решения); жесты с очками (протирание стекол, берут в рот дужки очков и т. п.) — это пауза для размышления, человек хочет получить время для обдумывания своего положения перед тем, как оказать более решительное сопротивление, требуя пояснений или ставя вопрос,- расхаживание — жест, обозначающий попытку человека разрешить сложную проблему или принять трудное решение,- пощипывание переносицы - этот жест, обычно сочетающийся с закрытыми глазами, говорит о глубокой сосредоточенности и напряженных размышлениях.

Жесты подозрения и скрытности - рука прикрывает рот (собеседник старательно скрывает свою позицию по обсуждаемому вопросу);- взгляд в сторону (показатель скрытности);- ноги (или все тело), обращенные к выходу, — это явный знак того, что человек хочет закончить встречу, беседу или то, что происходит,- подрагивание или легкое потирание носа (обычно указательным пальцем) — знак сомнения (другие разновидности этого жеста — потирание указательным пальцем за или перед ухом, потирание глаза).

Жесты доминантности-подчиненности. Превосходство может быть выражено в приветственном рукопожатии — когда человек крепко пожимает вам руку и поворачивает ее так, что его ладонь лежит поверх вашей, он пытается выразить нечто вроде физического превосходства. И наоборот, когда человек протягивает руку ладонью вверх, он демонстрирует готовность принять подчиненную роль. Когда рука человека при разговоре небрежно засунута в карман пиджака, при этом большой палец находится снаружи, то это выражает его уверенность в превосходстве над вами.

Жесты готовности — руки на бедрах. Это первый явный признак готовности (его можно наблюдать у спортсменов, ожидающих своей очереди). Вариация данной позы в положении сидя — человек сидит на краю стула, локоть одной руки и ладонь другой опираются на колени (так сидят непосредственно перед заключением соглашения или, наоборот, перед тем, как встать и уйти).

Жесты перестраховки — многие жесты пальцев отражают неуверенность, внутренний конфликт или опасения. Так, ребенок в этом случае сосет палец, подросток грызет ногти, а взрослый часто заменяет палец ручкой или карандашом и грызет их. Другие жесты данной группы — переплетенные пальцы рук (при этом большие пальцы нервно потирают друг друга); пощипывание кожи,- трогание спинки стула перед тем, как на него сесть при собрании других людей. Для женщины типичный жест усиления внутренней уверенности — медленное и изящное поднимание руки к шее.

Жесты фрустрации - короткое дыхание, часто соединенное с различными неясными звуками типа стопа, мычания и т. п. (тот, кто не замечает момента, когда его оппонент начинает коротко дышать, и продолжает доказывать свое, может столкнуться с серьезными неприятностями); тесно сцепленные, напряженные руки - это жест недоверия и подозрения (тот, кто пытается, сцепив руки, уверить окружающих в своей искренности, обычно не имеет большого успеха); руки тесно сжимают одна другую — наблюдается, когда человек попал в «переделку» (например, должен отвечать на вопрос, содержащий серьезное обвинение против него); защитное поглаживание шеи ладонью (во многих ситуациях, когда человек занимает защитную позицию) — женщины обычно сочетают этот жест с поправлением прически.

Жесты доверия — пальцы соединяются наподобие купола храма (жест «купол»). Что означает доверительность, но часто и некоторое самодовольство, эгоистичность или гордость (очень распространенный жест в отношениях «начальник-подчиненный», при этом чем выше ранг руководителя, тем выше он держит руки).

Жесты авторитарности - руки соединены за спиной, подбородок поднят вверх. Типичная авторитарная поза (так часто стоят милиционеры, высшие руководители, армейские командиры). В целом, если вы хотите дать понять свое превосходство, то все, что надо сделать, — это физически подняться над данным человеком: сесть выше, когда вы оба сидите, или встать.

Жесты нервозности - покашливание, прочищение горла (те, кто часто прочищает горло, чувствуют себя неуверенно и беспокожно); локти ставятся на стол, образуя пирамиду, вершина которой - кисти рук - расположены прямо перед ртом (такие люди играют с партнерами в «кошки-мышки», пока те не дают им возможности «раскрыть карты», указанием на что служит убирание рук обратно на стол), - позванивание монетами в кармане — указывает на озабоченность человека по поводу денег или их нехватки, - подергивание себя за ухо - признак того, что собеседник хочет перебить разговор, но сдерживает себя.

Жесты самоконтроля — руки заведены за спину, и там одна сильно сжимает другую. Другая поза — сидящий в кресле человек со скрещенными лодыжками и вцепившийся в подлокотники руками (типична для ожидающих приема у зубного врача). Такие позы являются сигналами о желании человека справиться с сильными чувствами и эмоциями.

Жесты скуки — постукивание по полу ногой или щелканье колпачком ручки, - голова опирается на ладонь, - машинальное рисование на бумаге, пустой взгляд («я смотрю на вас, но не слушаю»).

Жесты ухаживания. У женщин — приглаживание или поправление волос, одежды, рассматривание себя в зеркало, повороты перед ним, - покачивание бедрами, - медленное скрещивание и разведение ног на глазах у мужчины, - поглаживание себя по икрам, коленям, бедрам, - балансирова-

ние туфли на кончиках пальцев («в вашем присутствии я чувствую себя уютно»). У мужчин — поправление галстука, запонки, пиджака; выпрямление тела, движение подбородком вверх-вниз и т. п.¹

Дистанция

Группа оксфордских ученых установила, что существует четкая связь между «дистанцией разговора» и ростом собеседников: чем выше мужчина, тем ближе предпочитает он находиться к своему собеседнику. У женщин же наблюдается прямо противоположная зависимость. Психологи предлагают вполне правдоподобное объяснение этому явлению. Дело в том, что в нашем обществе сложилась своеобразная «культурная норма» — мужчина должен быть высокого роста, а женщина, напротив, миниатюрной. Поэтому рослому мужчине приятно стоять рядом со своим собеседником, а высокая женщина, наоборот, стремится отойти подальше, чтобы скрыть свой «недостаток».

Отсюда следует, в частности, что не стоит во время разговора слишком приближаться к высокой собеседнице или малорослому собеседнику — они будут чувствовать себя неловко. И точно так же не следует упускать возможности сделать человеку приятное — подходите почти вплотную к миниатюрной женщине или рослому мужчине: пусть отсутствие или наличие лишних десяти сантиметров роста доставит им радость и удовольствие.

Речь

А. Штангль приводит следующие характеристики человеческого голоса.

Скорость речи. Оживленная, бойкая манера говорить, быстрый темп речи свидетельствуют об оживленности, импульсивности собеседника, его уверенности в себе; спокойная медленная манера указывает на невозмутимость, рассудительность, основательность; заметные колебания скорости речи обнаруживают недостаток уравновешенности, неуверенность, легкую возбудимость человека.

Громкость. Большая громкость голоса, как правило, присуща истинной силе побуждений (жизненной силе) либо кичливости и самодовольству; малая громкость указывает на сдержанность, скромность,

¹ *Оссовская М.* Рыцарь и буржуа. — М.: Прогресс, 1987.

такт или нехватку жизненной силы, слабость человека; сильные изменения в громкости свидетельствуют об эмоциональности и волнении собеседников.

Артикуляция. Ясное и четкое произношение слов указывает на внутреннюю дисциплину, потребность в ясности и на недостаток живости; неясное расплывчатое произношение свойственно уступчивости, неуверенности, мягкости, вялости воли.

Высота голоса. Фальцет (дословно — «головной голос») присущ человеку, у которого мышление и речь больше исходят из интеллекта; грудной голос — мышление и речь с участием эмоционального, естественные, а не сознательно созданные; высокий пронзительный голос — признак страха и волнения; низкий тон голоса — это расслабленность, покой и достоинство.

Режим или течение речи. Ритмичное говорение (ровное перетекание слов с легкими периодическими колебаниями) — богатство чувств, уравновешенность, скорее хорошее основное настроение; строго цикличное, правильное говорение — сильное осознание переживаемого, напряжение воли, дисциплина, педантичность, холодность чувств; округло-текучая манера говорить (типична для пикников) — глубокая, полная эмоциональная жизнь; угловато-отрывистая манера говорить (типична для астеников) — трезвое, целесообразное мышление.

А у Н. Б. Энкельмана¹ можно прочесть: *«У человека, находящегося в стрессовом состоянии, мускулы лица искажены судорогой, голос звучит холодно и высоко, так как он холоден изнутри и не может подавить свою досаду. Как может такой человек согреть и растопить лед в душах окружающих? Чем ниже голос, тем в большей степени он выходит из глубины, из внутреннего мира человека, и поэтому он может и глубже проникнуть в другого человека. Высокий голос исходит из головы, поэтому достигает только разума других».* Кстати, Селье заметил: *«Разным людям требуются для счастья различные степени стресса. Лишь в редких случаях человек склонен к пассивной, растительной жизни... Кто не сумеет изучить себя, будет страдать от дистресса, вызванного отсутствием стоящего дела либо постоянной чрезмерной перегрузкой из-за незнания своего "комфортного" уровня стресса».*

¹ Энкельман И. Б. Преуспевать с радостью. — М.: Интерэксперт, 1993.

Агентская физиогномика... А почему бы и нет?

Кто-то читает по лицу, как по книге, а кто-то — нет. Агенту желательно обладать первым из этих свойств. А значит, необходима классификация этих самых лиц, ну, и их обладателей, конечно.

Форма лица

Продолговатое лицо — прямоугольник. Ширина лба примерно такая же, как и ширина подбородка. Это аристократический тип. Свидетельствует об интеллекте, чувствительности, уравновешенности. Человек с такой формой лица может быть расчетлив и рассудителен. Иногда такие люди имеют организаторский талант, у них выражена устремленность к цели.

Треугольное лицо — высокий и широкий лоб, выдающиеся скулы, небольшой, но костистый нос, глубоко посаженные глаза, малый по раз-



меру и слегка выпяченный вперед подбородок. В зоне между скулами и подбородком мало плоти. Человек с такой формой лица обладает малой чувствительностью. Это и признак высокой одаренности. В то же время в характере такого человека отмечаются хитрость и неуживчивость. Иногда такие люди склонны к предательству. Говорят, что среди шпионов и изменников больше всего людей с треугольной формой лица. Чувства привязанности и преданности у таких людей

i отсутствуют.

Трапециевидная форма лица — имеет много общего с треугольной. Для этого лица характерен широкий лоб и слегка суженный (но не заостренный подбородок). Человек с такой формой лица интеллигентен, чувствителен, артистичен, при этом ему не свойственен дух борца. Женщины — оптимистки. Они живут счастливо, создавая приятную атмосферу для окружающих.

Квадратная форма лица — принадлежит обычно суровому, мужественному, нередко бессердечному человеку. Такие люди несговорчивы, грубы, тугодумы, настойчивы. В общении они прямолинейны и откровенны. Наиболее яркая их черта — решительность. Эти люди обладают неутомимой жадой успеха. Из них получаются хорошие исполнители, хотя сами они настойчиво тянутся к лидерству. Женщины с такой формой лица отличаются стремлением к доминированию.

Круглая форма лица — ассоциируется с добродушием, мягкостью, миролюбием. Нередко такие люди — гурманы. Они любят комфорт, хорошую компанию и не стремятся к славе. Вместе с тем таким людям не чуждо и честолюбие. Если у человека с круглой формой лица высокая переносица, выступающие скулы, горящие глаза — он целеустремлен. Из таких людей могут выйти завидные лидеры и полководцы.

Черты лица

Брови. Идеальными считаются широкие, длинные брови. Пропорциональное развитие бровей (форма, цвет, густота) указывает на сбалансированность эмоций, ума и характера. Жесткие щетинистые брови свидетельствуют о противоположном. Брови отражают взаимоотношения с окружающими. Приятная форма бровей говорит, что их обладатель ладит с окружающими. Когда густые брови внешними концами дыбом поднимаются вверх, говорят, что это признак щедрости души и мужества. Такого человека считают рожденным для успеха. Опускающиеся внешние концы указывают на застенчивость. Когда же структура и цвет таких бровей кажутся безжизненными, считается, что это от истощения внутренней энергии. Если у мужчины ровные и длинные брови, выступающие на фоне приятной кожи, то он слывет интеллектуалом. Женщина с такими бровями считается кокеткой, от нее можно ждать любых выходов. Короткие брови всегда обозначают противоположное. Короткие, но густые брови говорят о взрывной натуре. Если брови густые и щетинистые, то их обладатель — человек с «дьявольской» натурой. Щетинистые брови всегда указывают на

строптивость, упрямство, бескомпромиссность. Густые тяжелые соединяющиеся брови означают неодолимое стремление к доминированию. Женщина с такими бровями обладает сильным характером, ей не подходит роль домашней хозяйки. Высоко расположенные брови говорят о целеустремленности. Брови, сидящие слишком низко, — об обратном. Если у женщины брови с уголком посередине — это признак независимости и загадочности.

Глаза — окна души. Человек с красивыми притягательными глазами обладает здоровьем, волей, умом, темпераментом. Такие глаза излучают свет и тепло, хорошо защищены веками, имеют выразительную радужную оболочку. Большие глаза говорят о чувствительности души, мужестве, иногда о стремлении к лидерству. Маленькие глаза принадлежат угрюмым, замкнутым, несговорчивым людям. Нередко такие люди отличаются удивительным постоянством. Большая радужная оболочка — признак мягкости и спокойствия, маленькая говорит о несбалансированности внутренних процессов, что неблагоприятно отражается на взаимоотношениях с окружающими.

Цвет радужной оболочки:

- черный, коричневый, зеленый — энергичность;
- голубой — чувствительность;
- светло-коричневый — застенчивость;
- серый — верность.

Посадка глаз:

- оба глаза на одной горизонтальной линии — благоприятный признак;
- глаза скошены книзу: у мужчин — решительность; у женщин — неблагоразумие;
- если верхнее веко слегка опущено — это признак зрелости, сильно опущенное верхнее веко у мужчин — истощение энергии;
- большое нижнее веко — признак бурной жизни;
- слишком провисшее нижнее веко говорит о бесконтрольности влечений;
- припухшие веки — усталость от жизни;
- если внешние уголки глаза утопают в сети расходящихся морщинок — это признак проницательности.

Типы глаз:

- глаза дракона — большие с живым блеском. Такими глазами разделяется человек, пользующийся властью;

- удлинённая, миндалевидная форма глаз, иногда с загнутыми вверх веками — глаза феникса. Это утончённая натура;
- большие глаза со складками на веках — глаза льва. Ими наделены лидеры;
- глаза слона — узкие, вытянутые, с двойными, а то и с тройными веками. Характерны для тучных людей. Такие люди спокойны по характеру;
- глаза тигра — круглые, с желтоватым блеском. Принадлежат храбрым натурам;
- глаза овцы — узкие, маленькие, с черно-желтой радужной оболочкой;
- глаза лошади — крупные глаза с треугольным разрезом и провисшими веками;
- глаза вепря — глаза с изломом верхнего века и тусклой радужной оболочкой;
- глаза волка — глаза с чрезмерно большой радужной оболочкой.

Самая лучшая информация считывается с глаз человека, которому за 40. Несколько отличающиеся по форме глаза принадлежат страстному человеку.

Нос. Идеальный нос имеет округлый кончик и оформленные крылья. Слишком большие ноздри — личностные дефекты. Человек с идеальным носом становится сильной личностью. Длинный нос — признак ярко выраженной индивидуальности. Длинный нос, хорошо сбалансированный с глазами, ртом и подбородком, свидетельствует о сильной натуре; короткий нос — об «открытости души» и оптимизме; костистый длинный нос — показатель гордости и высокомерия, неуживчивости; костистый, длинный нос с ярко выраженной горбинкой нередко принадлежит хмурому человеку. Идеальной считается высокая и ровная переносица, такая переносица бывает у здоровых людей. Человек с кончиком носа, напоминающим «подвешенную каплю», обычно жизнерадостен, следовательно, процветает; если же кончик носа напоминает клюв орла, то такой человек проницателен, хитер и нередко злопамятен. Полный, большой, луковичевидный кончик носа — признак сердечности и теплоты. Поднятый, с выпяченными ноздрями нос обозначает своеволие, несдержанность, распушенность. Раздвоенный кончик носа — свидетельство робости. Слишком маленькие ноздри — уступчивость; широкие крылья носа — самомнение; красный нос — непорядочность. Темные пятна на носу — признак физического неблагополучия. Нос, резко выделяющийся на лице у женщины, — неблаго-

получная жизнь в молодости. Небольшая горбинка на прямом носу с узкими ноздрями — хищность. Нос с раздувающимися ноздрями — неумение владеть собой.

Рот. Для женщины красивый рот — маленький; для мужчины — пропорциональный. Женщина с большим ртом считается мужественной, что не очень нравится мужчинам. Люди с маленьким ртом озабочены борьбой за выживание, они часто наделены слабым характером. Тонкая линия закрытых губ говорит о шепетильности характера. Человек с большим ртом и спадающими уголками губ обладает сильной волей, на него трудно оказывать влияние. Постоянно передергивающийся рот (рот лошади) является признаком недоверчивости. Небольшой по размеру рот в форме дуги (уголки губ имеют тенденцию устремляться вниз) принадлежит чувствительной натуре. Выпуклые губы — свидетельство успеха. Симметричное, без перекосов, открытие рта говорит о сбалансированности эмоций. Если к обоим сторонам рта от глаз спускаются лицевые морщины — это признак нелегкой жизни. Если же морщины идут от крыльев носа к уголкам губ, то это признак коварства. Верхняя губа выпирает над нижней — нерешительность; выпячивается нижняя — эгоистичность. Человек, у которого одна из сторон рта опускается, — упрямец. Морщины над губами — старение. Большая присоска на верхней губе — признак непрощедшего детства. Морщины, глубоко врезавшиеся в губы, говорят о процветании в молодости и лишениях в зрелые годы. Испорченные зубы и язык — показатели плохого здоровья.

Уши. Хорошо оформленное ухо говорит о счастливом детстве. Бесформенность и бледность говорят об обратном. Слишком большие уши — изъяны в личности, слишком маленькие — признак неблагополучия. Положение уха на голове: выше уровня бровей — высокий интеллект; на уровне от бровей до глаз — интеллект выше среднего; ниже уровня глаз — интеллект ниже среднего. Ухо без хорошо оформленной мочки — несбалансированность личности. Длинная мочка — беспечность. Маловыраженная мочка — шепетильность. Люди с очень большими мочками — мудрецы. Если мочка слегка подается вперед — душевность. Если внутренний ободок уха втянут — сдержанность, если выпячен — несдержанность. Розовый цвет уха — здоровье. Родинки внутри уха — неблагополучие.

Особенности лицевых костей. Челюсти. Подбородок. Высокие и выпуклые надбровные дуги — воля и сила. Низкая расположенность лицевых линий — отсутствие воли и силы. Широкая кость и крупный подбородок — сильный характер; отвисшая нижняя челюсть — психо-

логические неурядицы. Слабо очерченный подбородок — признак мягкости. Легкое раздвоение такого подбородка — сила страсти; значительное раздвоение — стремление к уединению; широкие скулы — хитрость; тяжелая челюсть — неконтролируемость страстей, нередко — чрезмерное самомнение. Высокий, ровный лоб — признак одаренности; низкий — замкнутости и хмурости, если такой лоб еще и плоский — тугодумство. Высокий и выпуклый лоб — ум и мудрость.

Зачем все это?

Что может дать наблюдательность? Это хорошо иллюстрирует **В. Суворов** в «Аквариуме».



Многое об этом человеке нам не известно. Но даже наблюдение в течение нескольких дней дает очень много полезной информации: он один, на женщин не бросается, деньгами не сорит, но и не жалеет каждый доллар, весел. Последний факт очень важен - хуже всего вербовать угрюмого. Не напивается, но пьет регулярно. Книг читает много. Последние известия смотрит и слушает. Юмор понимает и ценит, одевается аккуратно, но без роскоши. Никаких ювелирных украшений не носит. Волосы не всегда гладко причесаны — уже этого достаточно для того, чтобы что-то знать о внутреннем мире человека. Челюсти часто сжаты - это верный признак внутренней подтянутости, собранности и воли. Такого трудно вербовать, зато потом легко с ним работать. Очень долго украдкой я наблюдаю за выражением его лица. Особенно мне важны все детали о его глазах, глаза расположены широко, веки не нависают, небольшие мешки под глазами. Зрачки с одного положения на другое переходят очень медленно и задерживаются в одном положении долго. Веки опускает медленно и так же медленно их поднимает. Взгляд долгий, но не всегда внимательный. Чаще взгляд отсутствующий, чем изучающий. При изучении человека особое внимание уделяется мышцам рта в разных ситуациях: в улыбке, в гневе, в раздражении, в расслаблении. Но и улыбка бывает снисходительной, презрительной, брезгливой, счастливой, иронической, саркастической, бывает улыбка победителя и улыбка проигравшего, улыбка попавшего в неловкое положение или улыбка угрожающая, близкая к оскалу. И во всех этих ситуациях принимают участие мышцы лица. Работа этих мышц — зеркало души. И детали эти гораздо более важны, чем знание его финансовых и служебных затруднений, хотя и это неплохо знать.

Чего не может дать наблюдение?

Наблюдение не может дать того, что дает чувство. Человека нужно просто чувствовать. Вот что примечательно — готова друзей и знако-

мых к агентской работе, мне часто приходилось слышать один и тот же вопрос. Начав разрабатывать того или иного клиента, слушатель моего «курса молодого бойца» звонил и просил посоветовать: так, мол, и так, так стоит ли продолжать его уговаривать? Теперь в ответ я цитирую фрагмент из суворовского «Аквариума».



Я могу знать очень многое о твоём человеке, но я не могу его чувствовать. Ты разговариваешь с ним, и только твоя собственная интуиция может тут помочь. В этой ситуации ни я, ни Навигатор, ни Аквариум - брать на себя ответственность не желаем. Если ты человека не завербуешь, это твоя ошибка, которую тебе не скоро простят. Если ты ошибёшься и тебя арестуют на вербовке, тебе и этого не простят. Все зависит только от тебя. Хочешь вербовать— это твой будет орден, это тебя будут хвалить, это твой успех и твоя карьера. Мы тебя все тогда поддержим. Запомни, что Аквариум всегда прав. Запомни, что Аквариум всегда на стороне тех, у кого успех. Если ты будешь нарушать правила и провалишься — попадёшь под трибунал ГРУ. Если будешь действовать точно по правилам, но провалишься — опять ты же и будешь виноват: догматично использовал устав. Но если ты будешь иметь успех, то тебя поддержат все и простят все, включая нарушение самых главных наших правил. «Творчески и гибко использовал устав, отметая устаревшие и отжившие правила». Уверен в успехе — иди и вербуй. Не уверен - откажись сейчас. Я другого пошлю, о такой возможности любой разведчик мечтает. Дело твоё.

В главу, посвященную наблюдательности и наблюдениям, возможно, стоило бы включить описание чисто славянских качеств, которыми обладают туземные агенты и туземные клиенты, но блок этой информации столь специфичен, что ему отведен особый раздел. Как на одном из своих концертов просил зрителей кабаре-дуэт «Академия»: «Искупайте же нас в овациях!», так попрошу и я: «Окунемся же в следующую главу!»

Славянская этническая аномалия

Странные люди

Андрэ Нортон в одном из своих фантастических романов написала: *«Вы, люди, странная раса. В обычное время вы живете спокойно, ничем не отличаясь от остальных, но когда опасность застает вас врасплох, вы отвечаете с молниеносной быстротой и силой. Вами управляет не разум, а чувства, вы полностью подчинены им. Вы действуете нелогично, но, как ни странно, это приносит успех. Вы чаще всего проявляете свои чувства во время смертельной опасности. В самых тяжелых обстоятельствах вы не грубеете и не становитесь бездушными автоматами-убийцами. Конечно, у вас есть исключения, но в целом вы — удивительная цивилизация»*. Славяне, конечно, не раса, но вот их менталитет...

Странные славяне

Да, мы очень странные. И очень разные. И разные в разное время. И мы редко помним о том, какими были наши пращуры. Пока была жива отечественная деловая школа, не было, наверное, необходимости не то что искать учителей за морем, но и задумываться о том, что у кого-то дела делаются не так, как у нас. С возрождением славянского делового театра спохватились и потянулись в школяры за границу. Возвращались, брались воплощать полученные теоретические навыки в практику и удивлялись тому, что что-то не выходит.



Иностранцы, которые действительно лучше нас видели и понимали наше фатальное отличие от всех остальных *Homo Sapiens*, тем не менее ничем помочь не могли — разве что смутным описанием этих самых отличий. А мы то негодовали, то посмеивались над этими описаниями. Вот, например, как Виктор Викторович Конецкий:



«Почему, скажем, жители Омска или Иркутска — азиаты, а например, туляки — европейцы? Тут сам черт ногу сломит. А ведь, как ни странно, эта путаница имеет большое значение. Сколько веков уже мир ломает голову над тем, что же такое русский характер. Смотрите, что пишет образованный европеец **Киплинг**

"Постараемся понять, что русский — очаровательный человек, пока он остается в своей рубашке. Как представитель Востока он обаятелен. Но когда он настаивает на том, чтобы на него смотрели как на представителя самого восточного из западных народов, а не как на представителя самого западного из восточных, — он является этнической аномалией, с которой чрезвычайно трудно иметь дело. Хозяин никогда не знает, с какой природой гостя он имеет дело в данную минуту".

Представляете, какой ребус получился для европейских мозгов из-за того, что древние старцы провели границу между Европой и Азией по Уральскому хребту? Бедняге Киплингу приходится иметь дело уже не с русскими людьми, а с «этническими аномалиями».

Посмотрим, к чему приходит автор нашей любимой детской книжки «Маугли» дальше. Итак, он считает нас азиатами и пишет:

«В Азии слишком много Азии, она слишком стара. Вы не можете исправить женщину, у которой было много любовников, а Азия ненасытна в своих флиртах с незапамятных времен. Она никогда не будет увлекаться воскресной школой и не научится голосованию иначе, как с мечом в руках».

Мы научились голосовать без мечей. И на кой нам мечи, если есть другие, более эффективные машинки для голосования: АКМ, СКС, КПВТ... А потому прав великий Киплинг!

Вот еще один взгляд с той стороны: *«Русский национальный характер является результатом тугого пеленания младенцев, основное его свойство — безропотное подчинение властям, существует непреодолимый барьер между психологией русской массы и русской элиты...»* (Дж. Горер).

Да... Так вот, теперь время от времени мы все-таки вспоминаем о том, что зарубежный опыт хорош не во всех отношениях. И тем самым изменяем сами себе — ведь мы обычно так доверчивы ко всему заморскому, так чтим варягов. Кстати, эта национальная черта получила

свое отражение в великолепной подборке П. С. Таранова¹ лишь в виде сиротливого (то есть без ссылки) заявления о характерности существующего убеждения в преимуществах всего заграничного перед отечественным.

В остальном подборка — ей-ей! — безупречна. Время от времени весьма полезно заглядывать в нее любому славянскому предпринимателю. И не только русскому, хотя большинство собранных П. С. Тарановым перлов описывает качества «русских», «великороссов», «россиян». К сожалению, редактор этой книги не поймет, если я сейчас полностью сдору оттуда весь раздел «Загадки русской души, или Напиональные особенности славянской натуры». Поэтому ограничимся цитированием лишь наиболее актуальных для нас мест (приложив к ним свои комментарии).



Императрица Александра Федоровна Романова о русском народе в письме в ставку к Николаю II, написанном за три дня до Февральской революции: *«Им нужен кнут. Такова славянская натура»* (гели в фирме, с которой вы работаете, у сотрудников счастливые лица, тихонько оглянитесь и постарайтесь обнаружить тот кнут, который удовлетворил славянскую потребность работников).

Жермена де Сталь: *«В России все тайна и ничто не секрет»* (не отчаивайтесь, если вам не дали необходимой информации под предлогом того, что это коммерческая тайна. Вы все равно ее получите. И до смешного простым путем).

Эдуард Поляновский: *«В России надо долго жить, чтобы получить признание при жизни»* (не ищите признания. Или — давайте к нам, на Украину Жаль, но это только шутка - ведь от этого перемещения ничего не изменится).

Бертран Рассел: *«Русские приучили себя к нищете — не то, что народы Запада/они могут жить и работать при условиях, которые нам покажутся нестерпимыми»* (это рекомендация к выбору условий, в которых Запад конкуренции не выдержит).

Ф. М. Достоевский: *«Что такое философ? Слово "философ" у нас на Руси — слово бранное и означает: дурак»* (без комментариев).

Д. А. Жуков: *«Русский человек, если он в ладу с собственной совестью, необорим. Он может быть и жестоким во имя дела, к которому прикипел душой. Но стоит ему почувствовать вину, душевный разлад, как угрызения совести начинают опустошать его, заставляют искать наказания и даже гибели»* (кажется, есть еще все-таки третье состояние, а лучше сказать — некий третий человек. Тот, для кого первые два состояния — нечто совершенно чужое. Из-за отсутствия совести. Как я где-то услышал: «Сталин не

¹ Таранов П. С. Золотая книга руководителя. — М.: Персей, 1994.

Коммерческая разведка

был грузином. Потому что грузин не мог стать Сталиным. Так и немец не мог быть Гитлером. Ими были бесы»).

Поговорка: *«Русский человек задним умом крепок»* (подозреваю, что это свойство все же интернационально. У французов есть понятие — «лестничный ум». То есть тот ум, которым начинаешь понимать, что следовало ответить тогда, когда тебя уже спустили с лестницы. Как это должно быть понятно коммивояжеру...).

Н. Бердяев: *«Русские гораздо более социабельны, более склонны и более способны к общению, чем люди западной цивилизации. У русских нет условности в общении. У них есть потребность видеть не только друзей, но и хороших знакомых, делиться с ними проблемами и переживаниями, спорить. Русские очень склонны соединяться в кружки и группы, спорить в них о мировых вопросах»* (черт его знает, хорошо это или плохо! Но мне это нравится).

Л. Д. Троцкий: *«Русский человек — плохой работник»* (лучше б Лев был русским. Может, революция у него и не получилась бы...).

П. Я. Чаадаев: *«Мы живем в одном настоящем, без прошлого и без будущего»* (казалось бы, это должно упростить жизнь. Тот же Карнеги для избавления от терзающего беспокойства советует жить в рамках одного дня — чтобы не мучиться вчерашними проблемами, бедами, ошибками и чтоб не беспокоиться завтрашним днем. Но жить так — это, конечно, не по-русски. Так что Чаадаев, произнося это как-то безразлично, вероятно, прав...).

М. Е. Салтыков-Щедрин: *«Самые плохие законы — в России, ноэтотнедостаток компенсируется тем, что их никто не выполняет»* (это касается не только государственных, но и ведомственных законов. И благодаря именно этому работа агента и коммивояжера все еще остается более или менее хлебной...).

В. О. Ключевский: *«Природа и судьба вели великоросса так, что приучили его выходить на прямую дорогу окольными путями»* (о, и это воистину — кратчайшие пути!).

А. С. Пушкин: *«Наша общественная жизнь весьма печальна. Это отсутствие общественного мнения, это равнодушие ко всякому долгу, к справедливости и правде, это циничное презрение к мысли и человеческому достоинству действительно приводит в отчаяние»* (чем менее общественна ваша жизнь - тем меньше ваше отчаяние. У агента есть клиенты, но зато нет ни начальников, ни сотрудников, ни — о, кошмар! - подчиненных).

И. А. Покровский: *«Как известно, мы, русские, весьма склонны к анархизму: ни для одного идейного течения мира мы не дали столько видных теоретиков, как именно для анархизма — Л Толстой, Бакунин, Кропоткин»* (утилизируйте, используйте все, что только можно использовать).

С. Ф. Ольденбург: *«Жуткое чувство испытывает тот, кому приходится заниматься историей науки в России: смелые начинания, глубокие мысли,*

редкие таланты, блестящие умы, лаже кропотливый и упорный труд — все это встречаешь с избытком, - и тут же приходится отмечать, как все обрывается: длинные ряды "первых" томов, "первых" выпусков, которые никогда не имели преемников, широкие замыслы, застывшие как бы на полуслове, груды ненапечатанных полузаконченных рукописей. Громадное кладбище неосуществленных начинаний, несбывшихся мечтаний- (кстати, надо бы взглянуть — где-то на шкафу в чемодане пять или шесть кило моих недоведенных северных рассказов...).

Ромен Роллан: *«Русские не знают чувства меры. Им всегда мало»* (сразу в памяти всплывает анекдот: «Доктор! Дайте мне таблетки от жадности! И — побольше, побольше, побольше!»).

А. П. Чехов: *«Русского человека отличает склонность тратить последние средства на всякого рода выкрутасы, когда не удовлетворены самые насущные потребности»* (это тоже на руку агенту, особенно рекламному. Мне иногда кажется, что дать рекламное объявление в лучшие газеты можно уговорить и безногого инвалида, торгующего на Лукьяновке спичками. Он вынет последнее и шиканет — закажет пару полос и оставит их пустыми).

В. О. Ключевский: *«Русский любит работать один, когда на него никто не смотрит, и с трудом привыкает к дружному действию общими силами»* (вот и ответ на вопрос, работать ли в одиночку).

Н. В. Гоголь: *«В России целая бездна между словами и применениями их к делу»* (если хоть одно предложение обсуждаемого контракта вам кажется разумным, понятным, оправданным — перечитывайте эти с гроки до тех пор, пока вы не поймете, чем они аукнутся после подписания контракта).

В. И. Ленин: *«У нас такой характер народный, что для того, чтобы что-то провести в жизнь, надо сперва сильно перегнуть в одну сторону, а потом постепенно выправлять. А чтобы сразу все правильно было, мы еще долго так не научимся»* (но в этом ведь прав!).

Николай I: *«Не я правлю Россией, а 35 тысяч чиновников»* (бег комментариев).

Н. Бердяев: *«Русский народ всегда любил жить в тепле коллектива, в какой-то растворенности в стихии земли, в лоне матери. Рыцарство кует чувство личного достоинства и чести, создает закал личности. Этого личного начала не создавала русская история. В русском человеке есть мягкотелость, в русском лице нет вырезанного и выточенного профиля».*

Психологическая подготовка к визиту

Во-первых, вы всегда должны быть в форме. Вы всегда должны быть хорошо отдохнувшим. Если иногда нужно отдать работе ночь, то стоит прилечь на пару часов хотя бы под утро. А чтобы подолгу не ворочаться, ожидая прихода сна, ищите приемы принудительного засыпания. Хороший совет есть у Виктора Суворова:

«Нужно лечь на спину, вытянуться и расслабить все тело. А потом закрыть глаза и под закрытыми веками закатить зрачки вверх. Это нормальное состояние глаз во время сна. И, приняв это положение, человек засыпает быстро, легко и глубоко».

Важно и то, как вы проснетесь. Вот как, по описанию В. Суворова, происходит побудка диверсантов перед выброской:

«Это не будет: "Рота, подъем! Построение через 30 секунд!" Нет, несколько солдат и сержантов, которые несут охрану рот, будут подходить тихо к каждому и осторожно будить: "Вставай, Коля, время", "Вставайте, товарищ старший лейтенант, время". Время. Время. Вставайте, ребята. Наше время...»



Это очень важно — когда вас будит не будильник, а чей-то доброжелательный голос. Солдата и сержанта иногда может заменить ласковая жена. И если, тщетно пытаясь разбудить вас, она обычно теряет терпение, то научите ее хотя бы перед вашими трудными днями быть исключительно ласковой. Объясните ей, что это выгодно.

«Главное — подготовить себя психологически. Расслабься, насколько возможно, попарься в баньке. От-

мети все отрицательные эмоции. Все переживания. Все сомнения. На дело ты должен идти в полной уверенности в победе. Если такой уверенности нет, то лучше отказись сейчас. Главное — настроить себя на тон агрессивного победителя. Когда расслабишься достаточно, послушай что-нибудь Высоцкого — "Охоту на волков", например. Эта музыка должна в тебе звучать во время всей операции. Особенно когда будешь возвращаться. Ты будешь победителем только до тех пор, пока сам себя чувствуешь победителем».

Да, «Охота на волков» действительно хороший камертон.

И вот выходишь с утра на работу вроде бы рекламным агентом, а в душе еще гремят эти аккорды... Это уже очень личное, но неужели я пришел на землю, чтобы топтать улицы в качестве рекламного агента, пусть даже преуспевающего?..

А если в этот день я все-таки и попадаю к клиентам, то получение новых заказов наверняка связано с утренним настроением, с утренней агрессией, с установкой на личную независимость.

А если вас все-таки не покидает паршивое настроение — читайте фантастику. Мне, например, помогают все «Звездные войны»:

Если в стеклах каюты
Звездная тьма,
И метеоры взлетают
До дюз.
И скрипит поминутно
То нос, то корма,
У пайка отвратительный
Вкус.-

Или: *«Томми Стор был рядовым Девятьсот девятнадцатого лазерно-стрелкового полка Ее Величества, Королевы Альдебарапа и Бетельгейзе, ласково называемой своими солдатами Старой Виндзорской Вдовой...»* И так далее. Очень помогает! Без этого вы не произведете хорошего впечатления ни при первой, ни при последующих встречах. А вот совет от **Петера Деринга**¹.



Первое впечатление. Для каждой из ваших прекрасных отпускных фотокарточек фотоаппарату потребовались какие-то доли секунды для того, чтобы сделать снимок. С момента команды «Старт!» до подъема космическому кораблю требуется около 10 секунд. Для того чтобы сформировать первое впечатление от собеседника, нашему мозгу требуется

¹ Деринг П. Хотите стать коммерсантом? — М.: Экономика, 1994.

Коммерческая разведка

примерно такое же время. Спустя 10 секунд оно уже готово! Спустя 10 секунд принято решение, «пришлись ли вы ко двору» или нет. Тому продавцу, который «не пришелся ко двору» или «не совсем пришелся ко двору», будет нелегко. Вполне возможно, что клиент подпишет договор, не смотря на свою антипатию, потому что ему не остается ничего другого. Возможно, ему немедленно требуется то, что предлагается. Или он не может это больше нигде получить. Может быть, у него просто нет времени искать необходимое ему снова. Но если у него есть возможность выбрать продавца из тех, кто не произвел на него хорошего впечатления, и того, кто пришелся ему по душе, то он купит у последнего. Он это сделает даже в том случае, если ему придется заплатить несколько больше.

Как построить отношения с клиентом

Пролог продажи

Еще Маккей заметил, что отличительной чертой хорошего торговца является то, что его клиент вообще не относится к нему как к торговцу, а считает его своим доверенным и незаменимым консультантом, еще одним своим сотрудником, услуги которого, к счастью, не он оплачивает.

Главное — почувствовать человека. *«Остан сразу понял, как вести себя в светском обществе. Он закрыл глаза и сделал шаг назад.*

— Прекрасный мех! — воскликнул он.

— Шутите! — сказала Эллочка нежно. — Это мексиканский тушкан.

— Быть этого не может. Вас обманули. Вам дали гораздо лучший мех. Это шанхайские барсы. Ну да! Барсы! Я узнаю их по оттенку. Видите, как мех играет на солнце!.. Изумруд! Изумруд!

Эллочка сама красила мексиканского тушкана зеленой акварелью, и потому похвала утреннего посетителя была ей особенно приятна». Вы, конечно, помните эту цитату.

Совет «почувствуйте человека» следует понимать и как «оцените его». В кабинете председателя арбатовского исполкома, как вы помните, «кроме обычного письменного стола прижились два пуфика, обитых полопавшимся розовым шелком, полосатая козетка, атласный экран с Фудзиямой и вишней в цвету и зеркальный шкаф грубой рыночной работы. "А шкафчик-то тупа «Гей, славяне!», — подумал посетитель. — Тут много не возьмешь. Нет, это не Рио-де-Жанейро»».



Рекомендации о том, как войти к человеку в доверие, можно отыскать повсюду. Вот что советует, например, известный писатель-маринист.



Не упускай из виду задачу, ведущую книгу к успеху. Я имею в виду именно задачу влюбить в себя читателя. И так как большинство читателей любят животных, когда читают о них в книгах, а не тогда, когда их надо водить к ветеринару или мыть; и так как в поездке по земле, воде и даже по воздуху еще не миновать встреч со зверями, рыбами, птицами, защищай фауну и флору - это модная и бесприигрышная тема. В путевые заметки полезно всадить все, что ты накопил за жизнь в наблюдениях за кошками как за наиболее распространенными и доступными для наблюдения животными. Здесь не скупись, не оставляй ничего про запас: выпотроши себя, выверни наизнанку родственников, вытряси знакомых¹.

Говорите с клиентом на общечеловеческие темы. В данном случае под «общечеловеческими» лучше подразумевать темы, близкие клиенту. Помните, у Ильфа и Петрова:

«— Я вам сочувствую! — воскликнул Остап. — Мне самому часто снятся С)Ы.

— А что вам снится?

— Разное.

— А какое все-таки? — настаивал старик.

— Ну, разное. Позавчера мне, например, снились похороны микадо, а вчера — юбилей Суцеской пожарной части.

— Боже! — произнес старик. — Какой вы счастливый человек! А не снился ли вам приезд государя-императора в город Кострому?

— Как же. Было такое сновидение. Позвольте, когда же это?.. Ну да, третьего февраля сего года.

— Ах ты господи! — заволновался старик. — Что ж это мы здесь стоим? Милости просим ко мне».

Язык

Предпочтительно говорить языком клиента.

«Пуэр, соцер, веспер, генер, ливер, мизер, аспер, тенер. Эти латинские исключения, зазубренные Остапом в третьем классе частной гимназии Илиади и до сих пор бессмысленно сидевшие в его голове, произвели на Козлевича магнетическое действие. Душа его присоединилась к телу, и в результате этого объединения шофер робко двинулся вперед».

Избегайте профессиональной тематики, она может повредить вашему светлону, в лучшем смысле этого слова, дилетантизму. Это не все-

¹ Конечкий В. В. За доброй надеждой. — Л.: Советский писатель, 1977.

гда легко — свести беседу к кошкам, особенно если вы торгуете, например, подержанными паровыми мельницами. Но некоторые группы товаров прямо-таки располагают к душевной беседе. Например — парфюмерия, рассказ о торговле которой следует ниже.

Тем не менее бывают случаи, когда именно узкопрофессиональная терминология и сленг создают в беседе атмосферу, которая буквально околдовывает клиента. Наиболее пленительны термины, которыми может жонглировать рекламный агент: издательские — полоса, кегль, гарнитура; журналистские — жанр, эссе, интервью с экспертом; особенно рекламистские — басорама, брендбауэр, баниер, блик-фанг, клип, бродсайд, фолдер, концепт и т. д. Если не переборщить, то лишь с помощью нескольких слов можно погрузить человека в ваш колдовской мир рекламы и сделать заказ неизбежным...

Тем более уместно внимание к языку клиента. Готовясь к переговорам, постарайтесь побольше узнать о лексиконе клиента.



Для начала разузнайте о самом существенном — о его бизнесе. Как получить эти сведения? Просмотрите литературу по данной отрасли. Это может иметь исключительное значение: упростятся переговоры, оппонента будет легче убедить. Кроме того, найдя материалы о работе оппонента, вы будете знать, что сейчас важно для него, и, следовательно, будете знать, на чем сконцентрировать свои усилия. Фактически вы пройдете вводный курс-минимум по бизнесу своего оппонента. То, что вы знаете специфику этого бизнеса, станет для оппонента сюрпризом, и это принесет вам пользу.

Во время встречи никто не сможет определить основательность ваших знаний. Продемонстрировав жаргон, специальную лексику, вы создадите впечатление, что имеете какое-то отношение к его бизнесу. Жаргон, используемый не часто, но к месту, не только укрепляет вашу позицию в глазах оппонента, но и вам самому дает ощущение владения информацией, благодаря чему у вас крепнет уверенность в своих силах¹.

О жаргоне

Будьте осторожны. В некоторых профессиях он настолько специфичен, что чужаку лучше не импровизировать. Вот, например, фрагмент компьютерного словаря.

«Пентюх, петух, Петя» — компьютер IBM PENTIUM.

«Петя, командир» — Norton Commander.

«Плитка» — карта.

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

«Подцепить, навесить что-либо» — вставить в компьютер ту или иную карту.

«Прогсы, проги, софт» — компьютерные программы.

«Процик, проц» — просто процессор.

«Прикладушка, прикладуха» — прикладная программа.

«Паровоз» — программа сжатия данных в реальном времени (Stacker, Double Space и т. д.).

«Полуос(ъ), полумух, полупчелка, пополос, пополам, оса» — операционная система OS/2.

«Полотер» — плоттер (графопостроитель).

«Примат» — прикладной математик.

«Полетел» — образное выражение, характеризующее полонку чего-либо.

«Пилить диски» — попытка чтения информации с плохих дисков.

«Пень-гифо» — дерево каталогов Norton Commander Treeinfo.

«Положить в холодильник, захолдить» — оставить файл для адресата.

«Пофиксить баги» — исправить ошибки.

«Пасквиль» — Pascal.

«Паскудник, паскалик, пасквилянт» — программист, пишущий на Паскале.

«Погамить» — поиграть.

«Писюк, писишка» — IBM PC.

«Прикрутить, привинтить» — установить что-либо в компьютер.

«Перебутоваться, перебудуться» — перегрузиться.

«Подмышка» — коврик под мышку.

И не надо забывать, что жаргон имеет особенность изменяться с огромной скоростью, так что к моменту выхода этой книги часть значений может измениться. Еще об одной из функций жаргона, которую вам необходимо учитывать, в своем «Аквариуме» писал В. Суворов.



Наша система сохранения тайн отработанна, отточенна, отшлифованна. Мы храним свои секреты путем истребления тех, кто способен сказать лишнее, путем тотального скрытия колоссального количества фактов, часто и не очень секретных. Мы храним тайны особой системой отбора людей, системой допусков, системой вертикального и горизонтального ограничения доступа к секретам. Мы охраняем свои тайны собаками, караулами, сигнальными системами, сейфами, печатями, стальными дверями, тотальной цензурой. А еще мы охраняем их особым языком, особым жаргоном. Если кто-то и проникнет в наши сейфы, то и там не многое поймет. Одно нормальное слово может иметь множество синонимов¹.

И в заключение раздела — о жаргоне мира рекламы. Этот фрагмент я позаимствовал из интернетовской телеконференции, посвященной проблемам рекламы, которую модерировал (ведет) господин **Викентьев** — известный рекламист из Санкт-Петербурга.



ЖАРГОННИК РЕКЛАМИСТА (фрагмент)

В формировании данного фрагмента ЖАРГОННИКА приняли участие:

Ю. Бузина (Энергомашбанк); С. Винниченко, - А. Гандилян (Балтийское финансовое агентство); А. Кузнецов, - В. Короткевич (НПО «Катод»); Е. Медведкова (Балтийское финансовое агентство), - П.Снопков(г.Минск), И. Шарипова (Балтийское финансовое агентство).

БАЙДА - что угодно. Послушно подставляется во время оговаривания темы, договора, проблемы, схемы, проекта, вместо любого термина. Например:

- А здесь мы клиенту ставим эту байду...
- Этот договор — такая байда.
- Эта байда здесь совсем не работает!

БЕЗ ТРЕХ БУКВ? - то есть эта цена без НДС?

БРОДЯЧИЙ ПСИХОЛОГ — персонаж, прочитавший пару книжек, продающихся у метро, либо — посетивший курсы иного «бродячего психолога», раньше первого успевшего купить книжки у метро. Собственных работ нет, собственных результатов нет. Есть последняя степень защиты собственной некомпетентности: «Я знаю очень интересного мужика - он тоже психолог, у него тоже есть интересные идеи. Он писал письмо Ельцину весной 1996 года, и поэтому его выбрали в президенты...»

БЫЛО БЫ НЕЛЕПО! — готовый ответ на вопрос редко-стеснительного рекламодателя, не откажется ли господин рекламист принять оплату прямо сейчас и наличными...

ВЕЧНОЗЕЛЕННЫЕ — доллары. К елке не имеют никакого отношения.

ВОЛНА ПОШЛА... — очередной всплеск звонков на фирму от рекламных агентов нового набора другой фирмы

«**В ПОЛНОМ ШОКОЛАДЕ**» — например, «Я в полном шоколаде»: все тонкости учтены, договор подписан, агентский процент выплачен. Уф!

ГЕМОРРОЙ — долг клиента. Например, «Фирма N сидит на геморрое, а господин рекламист ее "лечит"».

ГОЛИМАЯ БЕСПОНТОВЩИНА - рекламное агентство (или отдел) «уста-ли жить» — нет ни духа, ни напора. Ну нет сил даже на понт...

ГОЛУБЬ-СТЕРВЯТНИК — применительно к дорогому и любимому директору-мужчине (для филологической полноты см. также ПТИЧКА-МНОГО-ГАДОСТНАЯ).

ГУЩА - фактура, содержание рекламы, PR-статьи.

ЛЕЧИТЬ — просто, популярно и доходчиво объяснять клиенту преимущества товара и/или услуги.

ЛИЗИНГ — облизывание марок при проведении Direct mail.

МАРКЕТИНГ — наклеивание марок на конверты при проведении Direct mail.

ОБРЕЗАТЬ (РЕКЛАМУ) — сократить рекламный бюджет.

ОТТОПЫРИТЬ ХОДЮЛЬНИК - то есть оттопырить именно систему МУЛЕК.

НА ЧУЖИХ ДРОВАХ — делать собственную рекламу на чужом успехе/горе, блин!

ПЛАСТЫ — пластиковые карточки. Иногда попытка их раскрутки приводит к эффекту «ГОЛИМОЙ БЕСПОНТОВЩИНЫ» (см.). Кто их рекламировал - знает...

ПОДВОДКА — «заход» на сюжет на TV. (Иные господа рекламисты тяжело путают собственно «подводку» и «под водку». Если их путать часто, то головка будет Бо-Бо и ОТТОПЫРИТЬ ХОДЮЛЬНИК уже не получается.)

ПОДВЯЗКА — подмонтирование к сюжету, например: «светлый образ депутата N в подвязку к перекошенному лицу его соперника».

ПОЮЗАННЫЙ — (отангл. *user*—пользователь) - попользованный. Например, «уже поюзанный макет», «уже поюзанный слоган» и т. п. Практика свидетельствует: поюзанным может быть не только наружка и слоган...

ПТИЧКА-МНОГОГАДОСТНАЯ — применительно к дорогому и любимому директору-даме (см. также ГОЛУБЬ-СТЕРВЯТНИК).

РЕКЛЫ — господа рекламисты во множественном числе. Например: «Сбежались РЕКЛЫ сыпать в факсы прайсы», то есть: «Господа рекламисты повернули голову в направлении неработающего факса — мол, что там — опять прайс застрял?!»

СП ЕЦУХА — специальное размещение рекламы на газетной полосе.

СПЕЦИАЛИСТ ПО ДЕЛОВОМУ ОБЩЕНИЮ - духовный (но не душевный!) родственник БРОДЯЧЕГО ПСИХОЛОГА. При визите на фирму сразу спрашивает: как работать поменьше, а получать побольше... Иные БРОДЯЧИЕ ПСИХОЛОГИ даже считают, что это чуточку прямолинейно даже для специалиста по общению.

УПАКОВАТЬ КЛИЕНТА - получить заказ, заключить договор на обслуживание.

УПАРИТЬ — уломать фирму на большую скидку.

ФИЗИКИ — физические лица-вкладчики.

ШРИФТЕЦ — (уменьшит.-ласкательное) любимый шрифт господина рекламиста.

ЮРИКИ — юридические лица-вкладчики.

Желающие дополнить ЖАРГОННИК РЕКЛАМИСТА могут присылать свои ЖАРГОНИЗМЫ и их ФИЛОЛОГИЧЕСКИЕ ТОЛКОВАНИЯ в адрес телеконференции...

Умение говорить

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

«Профессор Генри Хиггинс говорил, что Элиза Дулитл "приговорена к улице" своим произношением.

Стоит нам начать говорить, как люди сразу же знают, кто мы такие, или думают, что знают.

Мы выдаем себя, и они узнают, откуда мы, они получают возможность определить наш социально-экономический статус, наши образовательный уровень и т. д. Наверное, можно скрыть свое происхождение, образование и прочее, но большинству людей это не удастся — их выдает речь».

А поскольку люди так живо реагируют на нашу манеру говорить, это надо учитывать, готовясь к конфронтации. Надо привыкать следить за своей речью. Магнитофон — эффективнейшее средство подготовки к конфронтации любого рода.

Слышать себя

Итак, слушайте собственную речь, записанную на магнитофон. Привыкайте к звукам своей речи. Пусть они станут для вас привычными.

Большинство людей просто поражаются, услышав собственный голос. «Это не я!» — самая распространенная реакция. Говоря, люди слышат собственный голос совсем



не таким, каким его слышат другие. Это физически невозможно — слышать свой неискаженный голос.

Когда мы говорим, звуковая информация поступает в наш слуховой аппарат одновременно по двум каналам: через уши и по костям черепа. Механизм слуха через различные части тела напрямую связан с механизмом голосообразования, такая связь есть только у самого говорящего. Поэтому-то для нас самих голос звучит совсем не так, как для других.

Самовосприятие во многих отношениях отличается от восприятия нас другими. Самовосприятие в известной мере избирательно, другие воспринимают нас более реалистично.

Недаром говорится: *«Себя судим по своим намерениям, других — по делам их»*.

К другим мы всегда подходим с иной меркой, чем к себе. Как аудиозаписи звучат совсем не так, как мы ожидали, так и на фотографиях мы оказываемся совсем не такими, какими мы себя представляли. Есть очень простое объяснение, почему нам кажется, что на фотографиях мы совершенно не похожи на себя.

По большей части мы получаем представление о собственном облике другим путем, нежели окружающие. О том, как мы выглядим, нам сообщает зеркало. Но отражение в нем не похоже на то, что видят все окружающие.

Зеркало дает перевернутое изображение. Левая и правая стороны меняются местами. Но эти стороны не совсем одинаковы, и облик, который мы видим в зеркале, совсем не похож на тот, который видят окружающие, глядя на нас. На фотографии правая и левая стороны — там, где им положено быть, и благодаря фотографии мы видим себя такими, какими нас видят другие.

Готовясь к конфронтации, надо знать, как вы можете восприниматься другими. В конечном итоге их реакция на вас гораздо важнее вашего представления о себе самом.

А теперь давайте рассмотрим некоторые заслуживающие внимания особенности речи.

Устареваящие значения слов

Путаница, часто забавная, возникает при неудачных попытках пользоваться сленгом. Сленг меняется так быстро, что его приверженцы очень скоро безнадежно отстают, если не следят за его развитием. Сленг обычно в ходу у тинейджеров, поэтому спросите у тинейджеров, у своего

собственного тина, если сможете с кем-нибудь из них найти общий язык, какие слова приняты сейчас в сленге, какие были шесть месяцев назад. И увидите, наверное, что слова используются почти те же самые, но теперь у них совсем другой смысл. Запишите ходовые слова современного сленга и через шесть месяцев просмотрите эту запись. Иногда родители пытаются общаться со своим подрастающим поколением, используя знакомую сленговую лексику, но ничего путного из этого не получается — значения слов давно изменились.

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

Подходящие слова

Как мы становимся многоязычными? Мы подбираем слова, исходя из ситуации. Меняется ситуация — меняются слова. То есть язык, на котором мы говорим, определяется ситуацией. Другая ситуация — другой язык.

И для каждой ситуации у нас свой язык. Поэтому мы многоязычны. Должны быть многоязычными.

Весь фокус в том, чтобы понять: разные ситуации порождают разные значения. Но это не значит, что говорящий вправе пренебречь всеми правилами, быть в употреблении слов небрежным и беззаботным. Напротив, говорящий должен осознавать, как воспримут слушатели его употребление слов, сказанных в конкретное время в конкретном месте.

Надо помнить: смысл общения — передача мыслей от говорящего к слушающему. И самое главное в общении — то, что слышит, что понимает слушатель.

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

Представьте себе, например, лексику двух футболистов, которые в перерыве между таймами в раздевалке говорят об игроке другой команды, поведение которого им совсем не нравится. Это будут сильные выражения, не правда ли? Но какими бы слова ни были, главное — они будут соответствовать ситуации. Они будут подходящими — кратко, точно, метко они передают все, что игроки думают о сопернике.

А теперь представьте другую сцену того же дня: те же игроки, но уже не в раздевалке, в ресторане с родителями или подругами. То, что

было уместным в раздевалке, совсем не годится для ресторана. Те слова совсем не к месту, многие из них даже не будут поняты собеседниками.

И наоборот, слова, уместные в ресторане, будут нелепо звучать в раздевалке футболистов.

Эти два игрока многоязычны — в разных ситуациях они говорят на разных языках. А представим себе — они знают только язык, на котором уместно изъясняться лишь с приятелями-футболистами. Видимо, обед в ресторане закончился бы слитком быстро!

Готовясь к конфронтации любого рода, имейте это в виду. Спросите себя: «Что уместно в этой ситуации?», «Какие слова больше всего подходят?», «Что я должен сказать, чтобы добиться своего?»

Соответствие языка

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

Это вовсе не значит, что вы должны стать словесным хамелеоном. Цель ваша — не просто слиться с окружением, всякое изменение должно иметь смысл. Вы должны осознавать и свои действия, и свою позицию.

Способы воздействия

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

1. Задайте риторический вопрос. «Кто из вас полностью удовлетворен?»
2. Делайте сильные, удивляющие или ироничные утверждения. «Все, что вы знаете о влиянии лидерства, — неправда».
3. Ссылайтесь на пугающую статистику. «На первом месте из того, чего больше всего боятся люди, находится страх публичного выступления».
4. Поделитесь чем-то о себе. «Это выступление охватывает шесть месяцев моей жизни».
5. Покажите свое знание аудитории и ее жизненного опыта. «В нашем бизнесе вы преуспели за счет того, что были разными».

6. Ссылайтесь на крылатый афоризм, который точно определяет тему вашей речи. «Дипломатия — это искусство сказать кому-то, чтобы он отправился к черту, таким образом, чтобы он мечтал об этом путешествии».
7. Посмотрите на аудиторию, затем молча взгляните вниз, как бы размышляя. Они изумятся, почему вы не начинаете сообщения.
8. Удивите аудиторию. Используйте свое воображение. Мы уже видели очень многое, включая даже звуковые слайды, а также многое слышали, начиная от внезапной музыки до выстрела стартера.
9. Обращайтесь к текущим событиям, которые привлекут всеобщее внимание.
10. Проведенная параллель между темой вашего выступления и наступившим событием может послужить хорошим началом.

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

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

ГОЛОС

Не забывайте развивать и свой голос.

1. **Запишите свой голос на магнитофон.** Послушайте его объективно. Поэкспериментируйте с разными тонами, высотами, ударениями, скоростью, силой и дикцией. Сила звука является особенно важным компонентом, с которым необходимо попрактиковаться; посчитайте от одного до пяти, повышая и снижая громкость до тех пор, пока вы не приобретете способность к вариациям.
2. **Попытайтесь говорить со скоростью 120 слов в минуту.** Это средняя скорость для речи. Попросите друзей проконтролировать вас.
3. **Произносите слова отчетливо.** Выучите скороговорки. Сконцентрируйте усилия на том, чтобы произносить конечный согласный звук каждого слова.
4. **Подчеркивайте ключевые слова и идеи своим голосом.** «Вбивайте» те важные идеи, которые вам бы хотелось, чтобы запомнила аудитория.
5. **Используйте голос, чтобы создать контраст.** Высокий и низкий, громкий и тихий, возбужденный и погасший.

6. Практикуйтесь говорить из глубины диафрагмы. Не говорите через нос. Пытайтесь создать вибрацию в своих голосовых связках.
7. Попросите своих близких отмечать любые раздражающие вокальные моменты вашей речи. Послушайте их сами. Вы будете изумлены тем, что вы услышите в своем собственном голосе; будет уже хорошо, если вы просто задумаетесь об этом.
8. Заботьтесь о своем голосе. Больной или усталый голос нуждается в отдыхе и заботе — выпейте горячую воду маленькими глоточками или пожуйте изюм.

И еще несколько важных моментов.

Полируйте свою речь. Серьезные люди всегда уделяли этому большое внимание: *«Шеф службы имперской безопасности СДЭрнст Кальтебруннер говорил с сильным венским акцентом. Он знал, что это сердило фюрера и Гимmlера, и поэтому занимался с фонетологом, чтобы научиться истинному "хохдейчу"»¹.*

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

Восемь советов для того, чтобы люди слушали вас

1. Представьте себе цель своего общения. Четко осознайте, что вам надо от вашего слушателя. Перед разговором представьте себе, как бы вы хотели, чтобы он выглядел, что чувствовал и делал после ваших слов. Другими словами, как вы намереваетесь повлиять на своего слушателя?
2. Узнайте поподробнее о своих слушателях. Кто они? Что они уже знают? Как много деталей им необходимо сообщить? Какие знания и опыт они имели до вашего сообщения? Кем они себя ощущают? Что они хотят услышать? Интересны ли вы им и то, что вы собираетесь сказать?
3. Узнайте себя как коммуникатора. Каждое человеческое существо имеет свой уникальный способ передачи сообщений. Каков ваш индивидуальный стиль? Как ваши ценности, мысли, язык, тон голоса, речевые привычки, настроение, язык тела и общий внешний вид воздействуют на восприятие вашего сообщения?
4. Создайте своим слушателям яркую картинку. Используйте яркий, образный язык, расскажите истории и нарисуйте впечатляющую картину, которую смогут увидеть ваши слушатели. Вос-

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

пользуйтесь примерами, метафорами, аналогиями и избегайте эвфемизмов. Подберите такие слова, которые вызовут особенные и конкретные образы.

5. Убедите своих слушателей. Продемонстрируйте свою уверенность, доверие и энтузиазм тоном вашего голоса, всем вашим поведением. Не затягивайте чрезмерно с предисловием. Избегайте преувеличений. Обращайтесь к своим слушателям, отвечая на мысленный вопрос, который они постоянно задают: «Ну и зачем мне это?»
6. Любите своих слушателей. Оставьте слушателей с чувством уважения к вам и к ним. Заботьтесь о своей аудитории, поддерживайте ее. Не обвиняйте, не кричите, не обманывайте ожиданий и не обобщайте. Внимательно выслушивайте свою аудиторию, обращайтесь к слушателям по именам. Приложите все старания к тому, чтобы им было приятно выслушать вас.
7. Выбирайте время и место. Доносите до слушателей сообщения вовремя, то есть когда они готовы для их восприятия и нуждаются в них, а не когда вы хотите сделать это. Делайте сообщение в том месте, которое не противоречит ему и усиливает смысл информации, которую вы надеетесь передать.
8. Сделайте выводы из реакции ваших слушателей на сообщение. Что говорят вам ваши слушатели? Что они сделали в результате вашего сообщения? Поняли ли они вас? Почему да или почему нет? Что вы сделаете по-иному в следующий раз?

Десять типов слов, с которыми следует обращаться осторожно

1. **Профессионализмы.** Специальный язык вашей профессии обычно смущает тех, кто не пользуется им ежедневно. Чрезмерное использование профессиональных выражений может заставить слушателей отвернуться от вас, так как они решат, что вы невнимательны, потому что не понимаете, что это затрудняет их общение с вами.
2. **Напыщенный стиль.** Использование высокопарного стиля может показаться следствием замалчивания недостатков некоторых идей. Но, возможно, наибольший вред от напыщенного стиля заключается в том, что он ослабляет образы, предлагаемые слушателям.

3. **Жаргон.** Язык, свойственный определенным людям или группам людей, может быть ярким, но вызывать недоумение у других. Поэтому, если вы будете использовать жаргон, то некоторые люди могут изменить свое мнение о вас к худшему.
4. **Неологизмы.** Если слова нет в словаре, то будьте осторожны, употребляя его, особенно в тех случаях, когда нужно произвести приятное впечатление.
5. **Вульгаризмы.** Замешательство, которое может произойти из-за пошлого замечания, принесет большой вред. И хотя вы можете извиниться, ваши слушатели запомнят этот неприятный эпизод.
6. **Специфические фразы вашей компании.** Используйте ваши служебные термины там, где они служат полезной цели, — в своем офисе.
7. **Слова, привлекающие внимание.** Слова, вызывающие сильную эмоциональную реакцию, отвлекают людей. Ваши собеседники перестанут слушать и сконцентрируются на этом слове.
8. **Неясный или абстрактный язык.** Что это означает, когда вы говорите кому-то: «Пожалуйста, сделайте, как только сможете»? Не забывайте про четкость и конкретность. Не оставляйте сомнений в точном значении ваших слов.
9. **Чрезмерно сложные слова.** Не совершайте ошибки, полагая, что пятьдесят слов лучше пяти. Чрезмерная демонстрация своего словарного запаса воспринимается по крайней мере с недоумением.
10. **Клише.** Если ваш лексикон содержит фразы, которые люди считают банальными или избитыми, то они будут и вас считать банальным и, к сожалению, недалеким.

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

Как найти повод для контакта?

В разведке рано или поздно возникает необходимость личного контакта. На тему первого контакта писали и наши, и зарубежные авторы. Поэтому не будем изобретать велосипед, а воспользуемся чужим опытом, ссылаясь только на источник этого опыта.

Пьеса начинается с пролога, книга — с введения. А что должно послужить увертюрой контакта?

Увертюра контакта

Вот как пишет об этом Х. Маккей.



«Хочется сообщить вам, что я получил большое удовольствие от нашей встречи (Вашего подарка, оказанного Вами приема и т. п.); «Поздравляю Вас с новым финансовым успехом (приобретением нового дома, нового предприятия), успехами Вашей жены (детей) в теннисе и т. п.»; «Посылаю Вам сведения о конвертах (гольфе, теннисе, семинарах по маркетингу и т. п.), которые, как мне кажется, могут представлять для вас интерес».

Такие записки пишутся от руки, на личном бланке и отправляются в тот же день, когда в печати появилась соответствующая заметка, или было сделано сообщение, или когда состоялась ваша встреча. На это потребуется одно мгновение. Все это является проявлением приязни и вежливости в такой же мере, как напоминание фамилий и обстоятельств личной жизни людей, с которыми вы вместе работаете.

А далее - сам контакт.



Заранее договоритесь о встрече.

Пусть вас ждут! Это большое преимущество, когда вы договариваетесь о встрече. Это говорит о том, что вы цените время другого человека. Бессознательно и он начинает ценить ваше время. Назначенная встреча превращает человека из корабейника в торгового агента. Это же помогает и избежать суеты.

Подготовьтесь.

Что бы вы делали, если бы вас пригласили выступить перед Младшей и Старшей Торговыми палатами, а также перед всеми остальными клубами и организациями вашего города одновременно и вам бы заплатили за это 100 долларов? Вы бы отвели много часов на подготовку, не так ли? Почему? Потому, что перед вами была бы аудитория в триста-четыре человека, а то и больше. Так не забывайте, что нет никакой разницы между аудиторией в четыре человека и аудиторией из одного, если оба выступления могут принести вам по 100 долларов. За несколько лет это может составить для вас крупную сумму. Так почему же не относиться к каждой беседе как к событию?

И, наконец, отечественный опыт: *«Длиннейший список потенциальных клиентов, в котором каждое имя означает определенное лицо, желающее и способное купить, остается просто бумагой до тех пор, пока торговый агент не встретится лицом к лицу с потенциальным покупателем. Их первое рукопожатие замыкает цепь, и ток приводит в действие коммерческий механизм. С этого момента каждое слово, каждое действие, каждая мысль становятся решающими. Только от личного искусства торгового агента зависит завершение сделки.*

В чем должно выражаться это искусство? Как руководитель сбыта может помочь своим торговым агентам выбрать и применить соответствующие приемы в соответствующее время?

Независимо от обстановки, при встрече с потенциальным клиентом торговый агент должен быть готовым сделать следующее.

— Избрать форму представления продукции, наиболее подходящую для данного потенциального клиента.

— Превратить возражения против покупки в доводы за нее.

— Завершить сделку»¹.

Советы

Вначале несколько коротких советов:

- серьезно ищите хороших друзей;
- открыто проявляйте интерес;

- идите другим навстречу;
- улыбайтесь до того, как начнете говорить;
- спрашивайте других об интересах;
- сначала представляйтесь сами;
- сами говорите меньше;
- отвечайте на каждый заданный вам вопрос;
- помогайте другим преодолевать их трудности;
- проявляйте сердечность;
- будьте спокойны и невозмутимы;
- будьте терпимы и оптимистичны;
- будьте искренни и открыты;
- говорите четко и членораздельно, мелодичным голосом;
- смотрите на собеседника заинтересованным взглядом;
- проявляйте понимание;
- внимательно слушайте собеседника;
- напоминайте то, что он говорит;
- держите себя спокойно и уверенно;
- вносите предложения;
- ставьте себя на место других;
- крайне осторожно высказывайте свою точку зрения;
- помните, что суетливость возбуждает подозрение.

«Начинайте сразу с как можно более высокого уровня. Если необходимо, обращайтесь непосредственно в офис президента компании. Скорее всего, вас отошлют в подчиненные подразделения. Однако там вы сможете с гордостью сказать: "Господин Роберте из президентского офиса посоветовал мне обратиться прямо к вам". Гораздо лучше начать с более высокого уровня и быть отосланным на более низкий, чем начинать с низкого уровня и оказаться запертым в такой позиции, из которой вы не найдете прямого контакта с нужным вам человеком»¹.

Атмосфера контакта

Несколько слов об атмосфере контакта. Она зависит от множества условий. Это, во-первых, физический комфорт, то есть чисто физические параметры: температура, давление, влажность, скорость ветра (в том числе сквозняка), уровень и характер звукового фона, твердость

¹ Макгшиш М. Т. Основы эффективных продаж. — Киев: София, 1997.

(кресел). Во-вторых — комфорт психологический, хотя по важности это должно было быть «во-первых». И в-третьих, проработка всего того, чем гарантируется так называемый комфорт ожиданий, то есть создание обоюдной уверенности в том, что проблема может и должна быть решена с максимальной выгодой для обеих сторон.

Остановимся подробнее на «в-четвертых» — простите за вычурность — на «химико-психосоматических стимуляторах контакта».

Я имею в виду те вещества, совместное принятие которых определенным образом изменяет человеческие взаимоотношения.

Понятно, что косяк, растянутый с потенциальным клиентом, быстро сделает вас друзьями. Но поди же ты найди такого потенциального клиента, и, как но мне, на кой черт мне такие друзья?..

Алкоголь, который, по выражению одного из юмористов, «в малых дозах безвреден в любом количестве», уместен, пожалуй, лишь на этапе празднования добытых обоюдными усилиями первых (или последующих) побед. Что касается вашего случайного визита к клиенту в разгар какого-либо веселья, то выкручивайтесь сами. Мне в отношении этого просто — я с некоторых пор не пью.

Но остаются еще несколько замечательных «химико-психосоматических» веществ... Тут в силу некоторых личных пристрастий я буду гораздо многословнее и надеюсь, что читатель это поймет и простит.

Кофе в агентском ремесле.

К сожалению, в агентской практике чай и кофе помогают крайне редко. Прежде всего потому, что условия для кофепития во время деловых визитов не всегда этому способствуют. Владельцы фирм и директора государственных предприятий пьют кофе с партнерами, реклама же или случайные закупки тех товаров, которые предлагают залетные коммивояжеры, не могут быть отнесены к главным задачам их бизнеса. Поэтому контакты с агентами, как правило, скоротечны, динамичны. Кроме того, агент обычно связан жесткой ценовой политикой своего сюзерена, а потому торг, которому могло бы способствовать распитие «чудесного дара Аравии счастливой», чаще сух в прямом и в переносном смысле этого слова.

В связи со сказанным автор-кофеман просто обязан прямо здесь изъяснить свою признательность тем киевским фирмам, каждая из которых в свое время растрогала их рекламного агента чашкой горячего, крепкого кофе!

А было и такое, что угощал из своего термоса и я. Моим клиентам нравился «агентский» кофеек, и наши беседы становились живее. Да-да, и это тоже я предлагаю вам взять на вооружение — вы сможете

поговорить с вашим клиентом хотя бы о кофе. Но непременно соотносите мысль о таком разговоре с вашим собственным имиджем. Мне уютно в шкуре «парня из тайги, один винчестер — две ноги», и свой помятый термосок я извлекал из потертого репортерского кофра под полевые прибаутки и таежные байки, вспоминал чаевки с костерком и заливал об охотничьих приключениях... Это, на мой взгляд, было стилистически выдержано, и на предложение откликнулись с улыбкой, люди ломали свой угрюмый рабочий настрой, располагались вначале к шутливой, а затем и к серьезной беседе.

Табак.

Иное дело табачок. С кем только я не дымокурил! Кстати, я часто и с охотой откликаюсь на предложение сигареты. То есть у моих клиентов я курю те самые китайские «цузые». Если вы комплексуете и торопитесь вытащить из кармана свои — вот мои мотивы: я могу догадываться, могу и знать, что обычно курит собеседник. Но что у него в кармане в настоящий момент и не будет ли контрастировать с его сигаретами мое собственное курево — это поймать нелегко. А контраст — в любую сторону — всегда нежелателен. Знаете, социальная стратификация — такая коварная и сложная штука...

Лавинообразная стратификация общества действительно состоялась. Сложились новые классы. Это нашло отражение в фольклоре. Помните недавний шлягер: «А я люблю военных — красивых, здоровенных, еще люблю крутых и разных деловых...» Одним словом — «выше только звезды, круче только яйца»... Да, так вот о табачке.



В конфликтной ситуации часто большим облегчением бывает сделать что-то третье, что-то нейтральное, что не имеет ничего общего ни с одним из противоположных мотивов, а кроме того позволяет еще и показать свое равнодушие к ним обоим. В науке это называется смещенным действием, а в обиходном языке — жестом смущения. Все курильщики, кого я знаю, в случае внутреннего конфликта делают одно и то же: лезут в карман и закуривают свою трубку или сигарету. Могло ли быть иначе у того народа, который первым открыл табак, у которого мы научились курить? Вот так Пятнистый Волк — или, быть может, то был Крапчатый Орел — раскурил тогда свою трубку которая в тот раз вовсе не была еще трубкой мира, и другой индеец сделал то же самое.

Кому он не знаком, этот божественный, расслабляющий катарсис курения? Оба вождя стали спокойнее, увереннее в себе, и эта разрядка привела к полному успеху переговоров. Быть может, уже при следующей встрече один из индейцев тотчас же раскурил свою трубку, быть может, когда-то позже один из них оказался без трубки, и другой — уже более расположенный к нему — предложил свою, покурить вместе... А может

быть, понадобилось бесчисленное повторение подобных происшествий, чтобы до общего сознания дошло, что индеец, курящий трубку, с гораздо большей вероятностью готов к соглашению, чем индеец без трубки. Возможно, прошли сотни лет, прежде чем символика совместного курения однозначно и надежно обозначила мир. Несомненно одно: то, что вначале было лишь жестом смущения, на протяжении поколений закрепилось в качестве ритуала, который связывал каждого индейца как закон...¹

Как не искать контакты?

Как сделать так, чтобы не приходилось «искать» контакты, чтобы он сам вас находил? Это легко:

- 1) собирайте визитки, раздавайте свои;
- 2) делайте записи на обратной стороне каждой визитки; напомним себе, где и когда вы познакомились с человеком и что вы хотите о нем запомнить;
- 3) читайте публикации, касающиеся вашей области; чьи имена оказываются в центре внимания?
- 4) по крайней мере раз в год посещайте профессиональные конференции; познакомьтесь там с как можно большим количеством людей;
- 5) отправьте поздравления коллегам, завоевавшим признание;
- 6) будьте активным в общественных и профессиональных группах;
- 7) работайте в комитетах и комиссиях; особенно в тех, которые имеют высокий рейтинг в организации;
- 8) по крайней мере раз в месяц устраивайте ланч с коллегами за пределами компании;
- 9) если вы менеджер среднего звена, имейте друзей из менеджеров высшего звена;
- 10) имейте под рукой список телефонов и адресов;
- 11) подружитесь с редактором информационного бюллетеня компании; о вас будут часто сообщать.

¹ Лоренц К. Агрессия. — М: Прогресс, 1994.

Карта вашей конфронтации станет лоцией

шятттттшттттяттеттштштттттшттттшт/ятттштштттттттштттштттта

Работа агента — это более или менее открытая, но непрерывная конфронтация. Так же, как и любая другая работа. Для подготовки к очередному раунду необходимо определить его приоритеты. Это можно сделать, заполнив «Карту процесса конфронтации», автором которой является Джон Роберт Паркинсон. Она представляет собой стандартный рабочий документ, который можно модифицировать применительно к специфике ситуации. Попробуйте проанализировать свою последнюю сделку по следующим пунктам.

Наблюдение

Следите за началом конфронтации, наблюдайте за поведением своего противника.

Ф Была ли неожиданной «проблема» или причина конфронтации?

- Когда она началась?
- Как началась?
- Кто ее начал?
- Она преднамеренна или случайна?
- Может быть, это лишь недоразумение?
- Очень ли существенна разница во взглядах?
- Возможны ли долгосрочные последствия конфронтации?
- Кто участники игры?
- Кто ваш противник?
- Что вы о нем знаете:
 - положение в учреждении;
 - возможности;



- статус;
- влияние?
- Что за человек ваш противник:
 - властный;
 - отзывчивый;
 - восприимчивый к чужому мнению;
 - несговорчивый;
 - чуткий;
 - стремящийся помочь;
 - буквоед?

Примечания.

Размышление

Определите, какова ваша цель?

- Что вам нужно, чтобы выиграть:
 - срочные меры;
 - долгосрочное изменение поведения;
 - изменение образа действий;
 - небольшое изменение в тактике;
 - единичное действие или противодействие?
- Что нужно, чтобы выиграл ваш противник:
 - сломить ваше сопротивление;
 - срочные меры;
 - долгосрочное изменение поведения;
 - небольшое изменение вашей точки зрения;
 - единичный компромисс?
- Вы в состоянии обеспечить условия для победы?
- Как скоро вам необходимо начать действовать?
- В чем выразится ваша победа?
- Сможете ли вы выдержать условия конфронтации, пока не добьетесь желаемого?
- Какие предложения вы готовы принять?
- Что для вас главное?
- Как соотносится то, что необходимо вам, с тем, чего вы хотите?
- Готовы ли вы пойти на соглашение с вашим противником?

- Будете ли вы — следует ли **Вам** — требовать встречи с более высокопоставленным лицом? С кем? Его должность?
- Чем вы обоснуете это требование?
- Что вы сможете узнать об этом человеке до того, как потребуется следующая встреча с ним?
- Смотрит ли он на вещи так же, как и вы?
- Почему вы так думаете?

Примечания.

Планирование

Как можно использовать в своих целях некоторые факторы, определяемые людьми и обстоятельствами?

- Что вам необходимо подготовить к конфронтации:
 - изучить;
 - оценить «среду обитания» противника?
- Встреча должна состояться в офисе:
 - в чьем;
 - почему?
- Что вы знаете о «среде обитания» противника?
- Встреча должна быть на нейтральной территории? Что это за место:
 - ресторан;
 - офис друга, ваша квартира и т. п.?
- Какая обстановка предпочтительней и удобней для вас:
 - деловая;
 - светская;
 - почему?
- Как вы предпочли бы начать конфронтацию:
 - договориться по телефону о времени и месте встречи;
 - договориться по переписке о времени и месте встречи?
- Где и как вы можете получить нужные сведения:
 - из собственного опыта;
 - по переписке;
 - изучая материалы в библиотеке;
 - изучая публикации корпорации или учреждения;
 - из личных контактов;

- деловых;
- светских?
- Кто может рассказать вам о противнике:
 - регистратор;
 - секретарь;
 - коллеги;
 - сотрудники информационного агентства;
 - другие?
- Где и как можно получить сведения об учреждении, в котором работает ваш противник:
 - при личном посещении;
 - из газет;
 - из информационного бюллетеня корпорации;
 - в библиотеке;
 - в отделе информации учреждения;
 - из других источников?
- Какие сведения вам нужны:
 - статистического характера;
 - фотокопии документов;
 - архивные;
 - страховые договоры учреждения;
 - законы;
 - другие?
- Где можно получить эти сведения?
- Как много это займет времени?
- Сколько это будет стоить?
- Что можно предпринять, если каких-либо сведений не будет?
- Как вам выглядеть:
 - одежда;
 - «реквизит» (кейс и т. д.)?
- Как вы выглядите?
- Как вы говорите?
- Когда, где и с кем вы можете прорепетировать?
- Знаете ли вы в достаточной степени соответствующий жаргон?
- Как, где вы можете его выучить в случае необходимости?

Примечания.

Действия

Займитесь выполнением пунктов плана. Прделайте необходимую подготовку. Выполнив все пункты плана, задайте себе следующие вопросы:

- Что вы сделаете в первую очередь, встретив своего противника?
- Как вы это сделаете?
- Какие действия предпримет, по вашему мнению, противник?
- Как вы намерены реагировать?
- Какова ваша позиция?
- Каковы ее предпосылки?
- На что вы рассчитываете?
- Когда ваши ожидания сбудутся?
- Как вам сохранить самообладание?
- Какие сведения надо записывать?
- Какой момент наиболее благоприятен для того, чтобы процитировать высказывание вашего оппонента для усиления вашей позиции?
- Как вы намерены завершить встречу после того, как обе стороны выскажут свои аргументы?
- Когда было бы уместно предложить набросать соглашение, если в том будет необходимость и представится возможность?
- Как вы будете готовиться к следующей встрече, если не достигнете соглашения?
- Чему еще, если в том будет необходимость, надо уделить внимание?
- Когда состоится встреча?
- Каков план встречи?

Примечания.

Оценка

Система работает? После встречи, оставшись в одиночестве, поразмышляйте над следующими вопросами:

- Вы добились желаемого:
 - полностью;
 - отчасти;
 - еще нет?

- Почему вы добились успеха:
 - хорошо планировали;
 - хорошо подготовились;
 - хорошо все продумали;
 - точные данные;
 - счастливая случайность;
 - другое?
- Почему вы потерпели неудачу:
 - неудачно планировали;
 - плохо готовились;
 - неудачно отвечали;
 - не было нужных сведений;
 - оппоненту больше везло;
 - другое?
- Как избежать этой проблемы в следующий раз?
- Как можно больше узнать о вашем оппоненте: о его «среде обитания» и прочем?
- Какие навыки надо совершенствовать, чтобы успешно проводить встречи:
 - умение говорить;
 - умение писать;
 - умение собирать данные;
 - умение одеваться;
 - другое?

Примечания.

Корректировка

Проанализируйте свои достижения и заблаговременно составьте план следующей встречи. Если будет необходимо, внесите изменения.

- Что вы сделаете по-другому в следующий раз:
 - подготовка;
 - сбор данных;
 - «реквизит»;
 - жаргон;
 - другое?

- Как ясно и понятно объяснить, что для вас желаемое, ожидаемое или необходимое?
- Как вам совершенствовать свои навыки:
 - на курсах;
 - с репетиторами;
 - путем чтения;
 - практическим освоением того, что уже знаете;
 - другое?
- Вернитесь к самому началу и начните все снова.

Строго спросите себя

- Я действительно подготовлен:
 - изучил проблему;
 - изучил своего оппонента;
 - тщательно готовился к защите своей точки зрения, подготовил аргументы;
 - слушаю оппонента и должным образом реагирую, если не согласен с ним;
 - правильно веду записи;
 - **точно** знаю, чего хочу;
 - ясно объясняю это своему оппоненту?
- Не сдался ли я раньше времени?
- Как избежать этого в следующий раз?

Подробный и честный анализ всех вышеприведенных пунктов позволит вам иметь точную картину всей конфронтации. Вы определите, в чем проявились ваши сильные стороны и над чем необходимо работать.

Презентация и демонстрация товара

Легенда

Коммивояжер излагает покупателю «рассказ» о товаре, демонстрируя, каким образом товар поможет заработать или сэкономить деньги. Он рассказывает о свойствах товара, делая, однако, основной акцент на тех выгодах, которые товар несет покупателю.

Фирмы используют три разновидности презентаций. Самой старой является *метод заранее отработанного подхода*, при котором коммивояжер заучивает на память основные положения своего коммерческого рассказа.

При подходе *с позиций формулирования нужд и запросов клиента* коммивояжер сначала выявляет его нужды и стиль покупательского поведения и только после этого формулирует их за него. Для начала коммивояжер втягивает покупателя в беседу таким образом, чтобы тот сам рассказал о своих нуждах и отношениях, а затем, сформулировав их за собеседника, демонстрирует, как именно товар сумеет удовлетворить эти нужды.

При подходе *с позиций удовлетворения нужд и запросов клиента* коммивояжер начинает с выявления подлинных нужд заказчика, поощряя его выговориться. Этот подход требует хорошего умения слушать и быстро находить решения проблемы.

Качество торговых презентаций можно повысить за счет применения наглядных пособий, таких как брошюры, раскладные схемы, слайды, фильмы и образцы товара.



Большинство видов продукции требуют при демонстрации использования местоимения «Вы»: торговый агент дает возможность потенциальному клиенту представить себя делающим то, что показывает торговый агент. «Вы прикоснулись», «Вы услышали», «Вы видите»... Цель демонстрации заключается в том, чтобы показать, что может данный продукт, а не то, как он делает это. А вот для этого вы сами должны как следует знать свой товар.

Отражение товара в бумаге

Я считаю, что лучший способ разобраться в том, что же вы продаете, — это составить письменную схему вашей фирменной мотивации и аргументации продаж. Например, такую, какую мне довелось готовить для коммерческих агентов киевской фирмы «Радиоком».

Аргументация и мотивация продаж.

Внешний вид:

- новое конструктивное оформление пейджера;
- привлекательный внешний вид.

Дисплей:

- большой дисплей на 80 знаков;
- удобство считывания;
- подсветка дисплея.

Память:

- возможность запоминания от 30 до 60 сообщений.

Длина сообщения:

- дисплей представляет собой точечный индикатор на жидких кристаллах, что облегчает просмотр длинных сообщений;
- до 80 знаков у текстовых nokia и motorola;

Управление:

- просмотр меню (в восходящем и нисходящем порядке) обеспечивает простой и быстрый доступ к любым функциям и услугам;
- множество функциональных возможностей, представленных в простом для использования виде.

Сигнализация:

- выбор типа сигнала: звук, вибрация, свет или любое их сочетание;
- поступившее сообщение при вашем желании никогда не останется незамеченным;

- и напротив, можно выключить все типы оповещения. Момент поступления сообщения можно сделать заметным лишь для вас — вибрацию пейджера на поясе ощутите только вы, но не все остальные участники переговоров.

Питание:

- ваш пейджер может работать от батарей нескольких типов.

Операции с сообщениями:

- защита сообщения;
- перемещение в личный файл;
- удаление.

Внешний вид:

- плавные линии;
- приятная текстура;
- изящные контуры;
- гармония стиля оформления;
- «Ах, как он приятен в руке!»;
- «Он просто поднимает настроение»;
- «Съемный держатель — для кармана, для пояса».

Престижность марки изготовителя (тут нужно много о конкретной фирме).

Время работы:

- круглосуточно!

Простота передачи сообщения:

- всего лишь: набрать номер 069 и попросить оператора: «Пожалуйста, передайте на "двадцать два двадцать два" следующее сообщение: "Совещание в полдень"». И вас искренне поблагодарят;
- передача на несколько номеров — вы можете передать сообщение сразу всем своим служащим.

Оперативность:

- где бы вы ни находились, адресованное вам сообщение всего за несколько секунд попадет на экран вашего пейджера!
- для гарантированной передачи адресованных вам сообщений они повторяются трижды с интервалом в несколько минут.

Пейджер — это ваша безопасность:

- пейджер гарантирует вашу информированность и доступность для желательных сообщений;

- с вами сможет связаться каждый, кому вы позволите, но никто не будет знать, где вы находитесь;
- снабдив пейджером водителя вашей машины и службу охраны, вы укрепите безопасность своего бизнеса.

Пейджер — это власть:

- куда бы вас ни забросили дела, пейджер может постоянно принимать новую информацию и держать вас в курсе последних событий в течение всего времени — днем и ночью;
- область применения пейджеров воистину безгранична;
- крошечный прибор на поясе дает вам власть над временем и пространством и, следовательно, вообще власть;
- пейджер на поясе — это ваше преимущество в игре с конкурентами.

Радиус действия:

- с пейджером вы абсолютно свободны в Киеве и до 40 километров от его границ;
- так называемая зона условного приема распространяется на 70 километров от границ Киева;
- с помощью специальной индикации вы будете пунктуально оповещены о вашем выходе из зоны приема;
- высокая чувствительность пейджеров, предлагаемых «Радиокомом», гарантия отличного приема сообщений при любой скорости движения вашего автомобиля;
- пейджер — идеальное средство связи для тех, кто в пути.

Пейджер готов к приему информации всегда. Вы знаете, что все мы очень часто сожалеем о несостоявшейся встрече, сорвавшейся сделке, о невозможности срочно передать информацию своему сотруднику. Как хорошо знакомы нам короткие гудки телефонной станции или ответ: «Его нет на месте. Звоните позже...» Пейджер избавляет вас от этих проблем.

Мы гарантируем стабильность тарифов на услуги связи и надежность работы пейджеров. Все модели наших пейджеров имеют годовую гарантию...

Попробуйте столь же исчерпывающе рассказать и о вашем товаре.

Демонстрация

Примеров блестящих демонстраций вокруг нас и в литературе — пруд пруди. Вот один из них.



Штирлиц три месяца уговаривал обергруппенфюрера С С Поля выделить ему деньги для приобретения виллы у детей погибших при бомбежке танцоров «Оперы». Детки просили много, и Поль, отвечавший за хозяйственную политику СС и СД, категорически отказывал Штирлицу. «Вы сошли с ума, — говорил он, — снимите что-нибудь поскромнее. Откуда эта тяга к роскоши? Мы не можем швырять деньги направо и налево! Это бесчестно по отношению к нации, несущей бремя войны». Штирлицу пришлось привезти сюда шефа - начальника политической разведки службы безопасности. Тридцатичетырехлетний бригаденфюрер СС Вальтер Шелленберг сразу понял, что лучшего места для бесед с серьезными агентами найти невозможно. Через подставных лиц была произведена купчая...

Техника переговоров проще таблицы умножения!

В чем тайна успеха переговоров?

Как утверждает все тот же Карнеги, ссылаясь на такого ученого, как **Чарльз У. Элиот**, *«не существует никакой тайны, приносящей успех в деловых контактах... Исключительно внимание к говорящему с вами - вот что важно и нужно. Нет ничего, что было бы так лестно, как это»*.

Но тем не менее, по мнению других известных авторов, **только при слове «нет» начинаются переговоры**¹. В подтверждение этого тезиса ими приводится целый перечень аргументов.

1. Любой человек, любой партнер по переговорам, как правило, имеет над собой кого-либо еще, кому он должен передать ваше предложение. Поэтому доходчиво объясните свое предложение, изложите ему свои аргументы, приведите примеры, убедительные доказательства, предложите опросные листы.
2. Никогда не идите путем наименьшего сопротивления. Не обещайте ничего невозможного или того, что вы (ваша фирма) не в состоянии выполнить. Убеждают правдивость и ясность, не допускайте никакого мошенничества.
3. Твердо называйте собственные условия, убедительно и доходчиво.



¹ Роджер Ф., Уильям Ю. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. — М.: Наука, 1992.

4. Учитесь отклонять невыполнимые требования, не проявляя высокомерия и не оскорбляя достоинство партнера. Ссылайтесь при этом на третью сторону, свою фирму, своего начальника, других заказчиков и т. п. Упоминайте о своих обязательствах по отношению к этой стороне. Обосновывайте, почему вы не можете пойти навстречу требованиям партнера по переговорам.
5. Не верьте каждой причине отказа, которую вам называют. Некоторые причины только звучат убедительно, их легко выразить и они кажутся обоснованными. Задайте вопрос об истинной причине: «Нет ли у вас кроме этого еще какой-либо причины?»
6. Не сразу называйте отрицательные моменты. Сначала изложите положительные стороны и лишь затем противопоставьте им отрицательные факторы и недостатки.
7. Поразмыслите, каковы действительные причины колебаний и нерешительности вашего партнера.
8. Основательно подготовьтесь к тому, что вам придется столкнуться с затруднениями, которые возникнут у вашего партнера в связи с вашим предложением.
9. Возражения выслушивайте спокойно.
10. Внимательно слушайте собеседника, не перебивая его. Повторите его возражения.
11. Согласитесь с тем, что партнер поступает разумно, останавливаясь на этих вопросах.
12. Задайте встречный вопрос, чтобы выяснить, что конкретно ваш партнер имеет в виду. Этим вы выиграете, кроме того, время для обдумывания ответа.
13. Не идите на прямую конфронтацию, применяя метод «да, но...».
14. Применяйте аргументацию в стиле дзюдо: «Да, и...» Она поворачивает негативную силу возражения в то направление, которое важно для вашей аргументации.
15. «Да, и...» ...это для вас важный момент, ...это действительно должно быть решено, ...это необходимо, ...это выгода, к которой вы стремитесь, ...и этого затруднения вы хотите избежать, ...вы хотели бы, чтобы эта проблема была разрешена, ...это условие должно быть создано.
16. Прямо попросите партнера отметить все пункты вашего предложения, с которыми он согласен, и затем поинтересуйтесь, нельзя ли теперь на основании этого договориться.

17. Совершенно не бойтесь стремиться к большим успехам, не довольствуйтесь мелочами, небольшими уступками или частичными решениями.
18. В случае если на переговорах вы представляете свои предложения, условия реализации которых зависят от определенного встречного исполнения, то подробно, понятно напишите об этом. Представляйте свои условия не только устно! Партнер должен иметь возможность сразу же прочитать, какого встречного предложения требует услуга А и какого — услуга Б.
19. В ходе переговоров не полагайтесь на свою память, делайте записи.
20. Договоритесь об окончательных результатах и сразу же зафиксируйте их в письменном виде.
21. Записывайте все, с чем вы соглашаетесь, и то, что вы обещаете. Каждое обещание следует выполнять точно и аккуратно.
22. Затруднительные вопросы обсуждайте в конце, когда по всем другим вопросам уже достигнуто согласие и уже никто из участников переговоров не заинтересован в их неудачном исходе.
23. В конце переговоров прямо поставьте следующие вопросы. Какие вопросы еще остались открытыми? Какие еще имеются помехи? В отношении чего еще вы испытываете опасения? Согласны ли вы со следующими условиями? Просите дать прямой ответ.
24. Целенаправленно используйте резервы. Предложите уступку, которая может быть особенно хорошо воспринята и побудит партнера к принятию решения.

У них же мы можем найти и правила техники переговоров, составленные с завидной педантичностью.

Правила техники переговоров

1. Соблюдайте срок договоренности с точностью до минуты. Дайте понять своему партнеру по переговорам, что вы — человек надежный.
2. Установите хорошие отношения с сотрудниками вашего партнера — от швейцара до секретарши шефа.
3. Тщательно готовьтесь к началу переговоров. Какие вопросы задаст вам партнер в начале беседы?
4. Попытайтесь предотвратить возникновение факторов, мешающих ходу беседы.

5. Говорите спокойно, внятно, дружелюбно и убедительно. Держитесь независимо. Не являйтесь на переговоры в нервном, беспокойном или рассеянном состоянии.
6. Будьте интересным собеседником. Если вы создадите спокойную обстановку, вашему партнеру доставит удовольствие иметь с вами дело. Переговоры с вами должны стать для него событием. Внесите нотку юмора в разговор, но не используйте плоские шутки или банальные высказывания.
7. Больше улыбайтесь.
8. Не будьте слишком назойливы. Не проявляйте чрезмерного рвения и суетливости.
9. Не позволяйте партнеру довести вас до раздраженного состояния или сбить вас с толку.
10. Побуждайте его больше высказываться. Внимательно и сосредоточенно слушайте его. Поощряйте каждого участника переговоров, который хочет высказать свое мнение. Не перебивайте говорящего.
11. Не просто говорите, но и подкрепляйте сказанное записями или схемами. Подключайте визуальные средства. Вручите некоторые материалы партнеру. Позвольте и ему действовать таким же образом.
12. Следите за тем, чтобы во время переговоров у вас были в распоряжении все необходимые документы и материалы, чтобы все документы были в полном порядке и находились под рукой.
13. Выражайтесь конкретно, а не отвлеченно. Излагайте подробно, факты, цифровые данные.
14. Обращайте внимание на понятия, которые вы используете в своей речи. Применяйте те специальные термины, которыми пользуется ваш партнер. Не сердите его, употребляя в речи те слова, смысл которых понятен только вам. Используйте его словарный запас.
15. На вопросы партнера давайте прямые деловые ответы.
16. Ведите переговоры настойчиво и энергично. Но все же не пытайтесь сломить партнера бесконечным приведением аргументов. Ведите переговоры корректно.
17. Излагая какую-либо информацию, делайте паузы, чтобы дать возможность вашим словам воздействовать на собеседника. Не обрушивайте на него шквал своих речей.
18. Не избегайте, опасаясь вступить в дискуссию, обсуждения щекотливых вопросов. Это неотъемлемая часть переговоров.

19. Больше оперируйте вопросами, а не декларированием. Задавайте вопросы, чтобы работать вместе с партнером. Проанализировать его условия. Получить информацию. Установить новые оценочные факторы. Проверить воздействие вашего собственного высказывания. Вежливо, не давая советов, выслушать противоположное вашему мнению.
20. Позвольте своему партнеру на переговорах дать вам совет и оказать помощь.
21. Тщательно следите за тем, как воспринимает ваш партнер происходящее, и за тем, чтобы он имел возможность удовлетворить свое тщеславие.
22. Сопровождайте своими положительными комментариями некоторые высказывания партнера. Подтверждайте, что его идеи производят на вас очень большое впечатление.

Еще о технике переговоров

Другое видение этой техники и свои способы ее применения предлагает уже упоминавшийся Н. Б. Энkelьман.

1. Относитесь с достаточным вниманием ко всем участникам переговоров. Часто в конечном итоге мнение не особо важных персон оказывается решающим.
2. Узнайте имена всех участников переговоров, немедленно запишите их и обращайтесь к каждому непременно по имени.
3. Начинайте разговор анализом, а не готовыми предложениями.
4. Если вам нужно провести разговор о продажах, то вы должны знать систему принятия таких решений покупателем (анализ стоимости, сравнительные подсчеты по предложениям поставщиков).
5. Целенаправленными обоснованиями старайтесь затронуть мотивы, которые движут вашим партнером. Покажите ему подробно свою программу, обеспечивающую его безопасность. Покажите ему расчеты, доказывающие, что он должен выиграть, какие расходы снизит, каких совсем избежит, как повысит эффективность.
6. Некоторые аргументы будут для партнера более важными. Избирайте доводы, действующие в нужном направлении. Наблюдайте за реакцией собеседника.
7. Все время следите за тем, чтобы лучше сформулировать ту или иную мысль:

- как можно это выразить, пользуясь специальными терминами;
 - как это сказать проще; языком вашего партнера;
 - сформулировать в положительном смысле;
 - привести сравнение;
 - привести пример;
 - сослаться на чей-либо опыт;
 - на опыт партнера.
8. Представьте список тех преимуществ, которые приобретает ваш собеседник, если согласится с вашим предложением. Так как нам частенько приходится сталкиваться с агрессивно настроенными людьми, лучше всего выработать подходящий образец поведения, на который можно было бы положиться.

Следующие способы поведения всегда надежны

1. Сохраняйте благожелательную невозмутимость. Так вы не позволите заразить себя отрицательным настроением. Это будет амортизатором.
2. Сделайте вид, что вы внимательно слушаете. Очень важен зрительный контакт. Но не следует смотреть пристально в глаза, лучше сосредоточить свой взгляд на губах говорящего.
3. Условно соглашайтесь. Условное согласие — это не уступчивость, а скорее понимание, которое вы выражаете по отношению к доводам говорящего.
4. Задавайте вопросы. Кто спрашивает, тот направляет разговор. Вопросы — это признак внутренней силы и проявляемого интереса. Чем больше вы спрашиваете и заставляете собеседника отвечать на ваши вопросы, тем больше вы смягчаете агрессивный натиск.
5. Находите точки соприкосновения, общность взглядов. Кто говорит, тот активен и всегда сильнее того, кто слушает. Кто слушает, тот пассивен, расположен к восприятию.

Если вы говорите, то смотрите на своего собеседника, чтобы придать своим словам больше выразительности и убедительности. Если говорит ваш партнер, то он сильнее, и вы ни в коем случае не должны вступать с ним в единоборство взглядов, ибо это пробуждает агрессивность, которой в любом случае следует избегать. Когда говорит собеседник, мы опускаем взгляд примерно на десять сантиметров и кон-

центрируемся на губах говорящего. Мы прилипаем взглядом к его губам и подсознательно внушаем ему: *«Хотя я тебя внимательно слушаю, я не позволю повлиять на себя»*. Это усилит ваш личный авторитет.

Каждый ради своего блага охотно подвергается влиянию, точно так же он защищается, если это идет ему во вред. Поэтому в случае тяжелых переговоров мы должны спросить себя, отчетливо ли мы представляем себе и достаточно ли учитываем выгоды наших партнеров. Многие продавцы терпят неудачу потому, что во время разговора с покупателями они больше думают о комиссионном вознаграждении, чем о пользе клиента.

Принцип Шелленберга

Не забывайте и о принципе Шелленберга. Того самого Шелленберга из «Семнадцати мгновений весны»:



Штирлиц отметил любопытную деталь: интересные предложения своих сотрудников Шелленберг поначалу как бы и не замечал, переводя разговор на другую тему. И только по прошествии дней, недель, а то и месяцев, добавив к этому предложению свое понимание проблемы, выдвигая эту же идею, но теперь уже как свою, им предложенную, выстраданную, им замысленную операцию. Причем он придавал даже мельком брошенному предложению такой блеск, он так точно увязывал тему с общим комплексом вопросов, стоящих перед рейхом, что никто и не заподозривал его в плагиате.

Ну что делать, если у вас именно таким образом, а возможно — только таким способом есть возможность провести в жизнь свои идеи... В конце-то концов — все питают больше доверия к своим собственным идеям, чем к тем, которые преподносятся им на серебряном блюде. А если это так, разумно ли навязывать свое мнение другим? Не лучше ли наводить их на мысль, и пусть собеседник сделает сам выводы?

О теме переговоров мы уже говорили в книге «Охота на покупателя» и более подробно остановимся на этой теме в «Переговорах особого назначения» и «Искусстве боевого говоруна». А пока — следующая глава.

Самый дорогой товар — информация!

В одном из романов **Р. Асприна** приводится замечательное изречение: «Хорошую информацию всегда трудно добыть. Пристроить ее еще труднее». А уж как трудно ее упорядочить! Но набор сведений превращается в действительно ценную информацию только после такого упорядочивания.

Техника бумажных будней

Уже упоминавшийся нами **С. Дж. Грехем** немало места в своем труде уделил учету.



Ведение учета является жизненно необходимым для осуществления быта. Учет обеспечивает составление приоритетного списка контактов. Он помогает Вам следить за каждым контактом, создает картину того, кто заинтересован в контактах с Вами, а кто нет. Он подскажет Вам, с кем можно контактировать, когда и по какому поводу.

Когда Вы устанавливаете контакт, фиксируйте то, что говорят те, с кем Вы

его устанавливаете. Заинтересованы ли они в сотрудничестве с Вами или нет? Когда Вам необходимо сделать следующие шаги по развитию контакта? Делайте соответствующие отметки, чтобы Вы могли следить за всем, что делаете, от первоначального контакта с покупателями до момента продажи. После того как Вы продали товар, укажите, что, как и когда Вы должны делать далее...

Следует помнить и то, что если человек однажды ответил Вам отрицательно, это еще не означает, что он ответит отрицательно и в следующий раз. У него могут измениться потребности, обстоятельства, либо в следующий раз Вы сможете при-



менить более совершенный подход. Если Вы хорошо будете вести учет, Вам будет известно и то, что необходимо сделать при последующей попытке установления контакта с покупателями¹.

Такие рекомендации, как эта, широко распространены в литературе, хотя бы отчасти затрагивающей некоторые аспекты агентской работы. Но правильное ведение записей — дело непростое.

Не доверяйте вашей памяти, когда необходимо сохранить информацию и впечатления, полученные во время беседы. Старайтесь делать полные записи. Если есть необходимость, делайте сокровенные записи или применяйте систему символов. И, наконец, держите весь ход беседы в голове. Но обязательно сразу же после беседы зафиксируйте на бумаге ее содержание, чтобы потом не перепутать с другими беседами. Иногда вы обнаружите, что ваш собеседник нервничает, когда вы записываете полный текст беседы. В подобных случаях следует очень тщательно фиксировать в голове весь ход беседы и сразу же после ухода все это перенести на бумагу. Выделите себе несколько минут для того, чтобы успеть записать как можно полнее ответы вашего собеседника одновременно с вашей оценкой его поведения во время этих ответов.

Если необходимо, то ознакомьте своего собеседника с содержанием ваших записей — суммируйте его ответ и повторите ему для подтверждения. Но никогда и ни при каких обстоятельствах не записывайте в присутствии собеседника что-либо его компрометирующее — такие записи делаются, как правило, после беседы или же незаметно, с помощью «кода». И никогда не записывайте то, что вам сообщается по секрету, «не для стенограммы».

Существенной является проблема ведения личного архива. Некоторые агенты довольствуются записной книжкой или рабочим дневником. Но и то и другое средство требуют вдобавок еще и памяти. Особые проблемы имеют место в начале работы, когда из огромной массы фирм и лиц, с которыми осуществляются контакты, еще не сложилась группа постоянных клиентов. Как проверить, нет ли уже в записной книжке или рабочем дневнике упоминания о какой-либо фирме? Та же ситуация может сложиться и тогда, когда через год или два появилась необходимость расширить клиентуру. С какими фирмами вы уже работали? Неловко получится, если вам напомнят о том, что вы уже получали отказ.

¹ Грехем С.Дж. Учитесь продавать и управлять сбытом. — Киев: Внешторг издат, 1992.

Ода картотеке

У Александра Крона в романе «Бессонница» есть очень хорошее место: *«Проходя мимо ящиков с картотекой, я выхватываю наугад то одну, то другую карточку и, проглядывая эти сделанные в разное время записи своих и чужих мыслей, улавливая некоторый, не сознаваемый мною ранее, отбор... Своей картотекой я горжусь. Там можно найти выписки из сочинений классиков научного материализма, из античных философов и из поучений отцов церкви, из трудов физиологов всех времен, из научной периодики на нескольких языках и даже из художественной литературы от Саллюстия до Зощенко...»*¹

У профессора, героя романа, которому принадлежат эти откровения, картотека занимала большую прихожую — шкафы и в них ящички, ящички.

Может быть, вы найдете свой путь, но для меня идеальным средством стала именно картотека. Через год из пяти сотен карточек в работе остались всего два десятка, и теперь они всегда со мной. Карточки удобны в любой ситуации, они могут быть перетасованы в любом порядке, их можно разложить по очередности намеченных звонков, в алфавитном порядке — по именам или по названиям фирм. Попробуйте...

Кстати, после неудачных опытов с блокнотами автор экспериментировал с компьютерными базами данных. Базы типа Works и Access просты и удобны. Но до чего же все это становится громоздким в рутинной, будничной работе!.. Не у каждого есть возможность мотаться по городу с портативным компьютером в кейсе, да и не всегда удобен даже он. Еще утомительнее вечерами переносить полученную за день информацию из записной книжки в базу данных.

Есть еще один программный пакет, который может вам пригодиться. Это Lotus Organizer. Это персональная информационная система, можно даже сказать — личный электронный секретарь, который работает именно так, как вам того хочется.

Сама программа полностью имитирует работу с обычной записной книжкой, содержащей такие разделы, как ежедневник, список дел, адресный справочник, сведения о датах и юбилеях, план мероприятий на год и блокнот.

Она дает возможность: заносить информацию обо всех планируемых событиях в календарь, выдавать оповещение о приближающихся

¹ Крон А. Бессонница. — М.: Советский писатель, 1980.

событиях, связывать с намеченными мероприятиями информацию о расходах, а также назначать повторяющиеся события. Вести список дел, сведения о которых автоматически отображаются в календаре. Записывать в адресную книжку имена, адреса и телефоны своих знакомых и клиентов. Адресная книжка позволяет производить поиск нужных адресов по образцу, а также автоматически соединяться по телефону с любым из занесенных в нее абонентов и многое другое.

Похожие и более разработанные возможности есть и у программных пакетов посвежее. Вам нужно выбрать тот, который более отвечает специфике вашей профессии.

Если они пользуются грязными методами

Можно ли понять, что ваши противники пользуются «грязными» методами? И что такое вообще эти самые «грязные» методы? И что делать в этом случае?

Поставить диагноз

Еще Х. Маккей отметил целый ряд тактических приемов и хитростей, с помощью которых люди могут получить преимущество в переговорах. Их шкала широка — от обманов и оскорблений, наносящих психологический ущерб, до различных форм нажима. Они могут быть незаконными, неэтичными или попросту неприятными. Они преследуют цель достичь каких-то существенных побед в сражении воли. Такую тактику он назвал «торгом уловок».

При подозрении, что другая сторона, договариваясь о правилах игры, использует тактику уловок, необходимо сделать следующее:

- выявить сам факт использования этой тактики;
- прямо вынести этот вопрос на обсуждение;
- подвергнуть сомнению законность и желательность ее приме-

нения, то есть вести переговоры именно по этому поводу.

Очень часто простое выявление такой тактики может нейтрализовать ее. Это, однако, служит и еще одной, более важной цели — обсудить правила игры. Такое обсуждение концентрируется на процедуре, а не на существе дела, однако задача состоит в том, чтобы достичь разумного соглашения. Метод остается тем же.



Маккей предлагал отделять людей от проблемы. Не нападать на людей за то, что они используют тактику, которую вы считаете незаконной. Если они станут в оборонительную позицию, им будет труднее отказаться от принятой тактики, появятся досада и раздражение, которые будут влиять на решение других проблем. Вместо того чтобы сказать: «Вы преднамеренно выбрали для меня место, где солнце светит в глаза», скажите: «Солнце светит мне прямо в глаза, это очень отвлекает. Если мы с этим не разберемся, мне придется уйти раньше, чтобы немного отдохнуть. Вы готовы пересмотреть наш распорядок?» Переделать процесс переговоров легче, чем переделать тех, с кем вы имеете дело. Пускай желание «задать им урок» не отвлекает от самих переговоров.

Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях. Изобретайте взаимовыгодные варианты. Настаивайте на использовании объективных критериев.

Некоторые распространенные приемы тактики уловок

Ниже приведен список этих приемов с комментариями Харви Маккея.

1. Возможно, самой распространенной формой грязных методов является искаженное представление фактов, полномочий или намерений. Практика удостоверения фактов снижает стимул к обману и риск того, что вы будете обмануты. Профилактика — требуйте доказательств.
2. После того как выработано твердое соглашение, вам объявляют, что надо заручиться еще чьим-то одобрением. Эта техника предназначается для того, чтобы «откусить от яблока еще немного». Выясняйте полномочия, оставляйте за собой право пересмотреть соглашение, если шеф противника завтра предложит изменения.
3. Для нейтрализации тактики сомнительных намерений часто вполне возможно включить в само соглашение пункты, обеспечивающие выполнение обязательств.
4. Но помните, что неполное раскрытие фактов не является обманом. Информацию можно обезопасить, предложив ее надежной третьей стороне, чтобы она оценила принципиальную возможность достижения соглашения.
5. Тактика психологической войны состоит в создании стрессовых ситуаций, применении личных нападок, угроз, уловок типа «хороший парень — плохой парень».

6. Тактика позиционного давления выражается в отказах от продолжения переговоров, выражении экстремальных и растущих требований, приема «сожженных мостов», «неуступчивого партнера», «рассчитанных задержек», «берите или не берите».
7. Полезно в начале переговоров сказать: «Послушайте, может быть, это не принято, но я хочу знать правила игры, которую мы собираемся вести. Собираемся ли мы достичь разумного соглашения как можно быстрее и с минимальными усилиями или займемся «жестким торгом», в котором победит более упрямый парень?

«Что бы вы ни предприняли, будьте готовы к борьбе с нечестной тактикой. Вы можете быть столь же тверды, как и они, даже тверже. Легче защищать принципы, чем незаконные приемы. Не будьте жертвой».

Франц Лаутеншлегер¹ проанализировал широкий спектр грубых приемов в свободном предпринимательстве и выработал ряд рекомендаций по профилактике и разрешению конфликтных ситуаций. Вольному агенту есть смысл познакомиться с этим небольшим, но весьма актуальным изданием. Рассмотрим некоторые примеры из этой работы.

«*Запрещенным приемом № 1*» он называет ситуацию, когда претензии исполнителя работ на оплату отвергаются заказчиком с помощью такой краткой формулировки, как «Рекламация». Особенно болезненным этот удар является тогда, когда был заказан некий интеллектуальный продукт, само знакомство с которым равнозначно его приобретению, например некоторое техническое решение, идея, рекламный ход и т. д.

В качестве антиконфликтной стратегии Лаутеншлегер рекомендует: *«Всегда тщательно обговаривать контракты и затем фиксировать письменно подтверждение клиента. От новых клиентов требовать немедленной выплаты задатка. Обычно это составляет треть от общей суммы контракта. При заключении контракта проработать с клиентом все вплоть до деталей. Если речь идет о товаре, то продемонстрировать его работоспособность и надежность. Духовный или интеллектуальный продукт обсуждать с клиентом до тех пор, пока он не согласится с вами или ясно не определит свои пожелания. Высказанные клиентом дополнительные пожелания четко фиксировать и требовать подтверждения».*

¹ Лаутеншлегер Ф. Грубые приемы в свободном предпринимательстве. — М.: Юрид. лит., 1992.

Против тех пройдох, которые пытаются вас чем-либо *присыдтить*, Ф. Лаутеншлегер рекомендует применять... улыбку! Да-да! И я проверил — помогает превосходно! Вам отвечают другой улыбкой, смысл которой чаще трудно постичь, некая смесь понимания «брата по крови» и «ну ты тоже хитер!», и необоснованные претензии спускаются на тормозах. Например, вот как он описывает попытку агента получить гонорар не только за продажу, но и за дорогостоящую презентацию: *«На слова о том, что надо зарабатывать не на презентации, а на заказе, отвечайте улыбкой...»*

Против *тактики затягивания платежей* следует использовать следующие «трюки»:

- по возможности разделите заказ на много мелких частей, требуйте расчета за каждую и отказывайтесь от дальнейшей работы, пока она не будет оплачена. Это должно быть зафиксировано при заключении договора;
- сразу определите в условиях контракта неустойку, подлежащую уплате в случае, если клиент по истечении 14 дней не примет выполненную работу;
- во время выполнения заказа поддерживайте контакт с клиентом. Часто из незначительных разговоров можно понять, придерживается ли он своих обязательств;
- когда у вас появились обоснованные подозрения, что ваш клиент хочет увильнуть от выполнения своих обязательств, сделайте вид, что вы этого не замечаете. Встретьтесь с ним в присутствии одного из ваших сотрудников и обговорите подробно все дело. Если клиент в этом разговоре подтвердит свой заказ, то ваш сотрудник сможет позднее свидетельствовать об этом в суде;
- попытайтесь, кроме того, выжать еще один маленький промежуточный платеж, и тогда сумма, на которую вы будете предъявлять иск, станет немного меньше.

Но, разумеется, если начистоту, то бороться с подлецами очень трудно. Прежде всего потому, что они к своей подлости готовились заранее, а вас она застает врасплох...

Слухи

Как это работает?

«Grapevine» — как называют слухи по-английски — в буквальном переводе означает «виноградная лоза». Они тянутся, выются, ползут... В «Основах менеджмента»¹ слухи определяют так: *«Организации состоят из формальных и неформальных компонентов. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Стало общепринятым квалифицировать неточные сообщения и сведения как "слухи" (прошедшие по системе тайного сообщения)».*

В полевой геологин есть термин «собакит», созвучный названиям реально существующих горных пород: гранит, диорит, лабрадорит, игнимбрит... Когда инженер отбирает в маршруте образцы, он передает их рабочему для маркировки — тот приклеивает на камни кусочки лейкопластыря, на которых пишет номер образца. Когда пластырь от-

рывается, геолог гневно вопрошает: «Да что же это за образец?!» Рабочий рапортует: «А пес его знает!» Так в журнале регистрации образцов появляется запись: «Обр. № ? — собакит».



Слухи витают возле автоматов с охлажденной водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где люди собираются группами. Поскольку «по слухам» информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются слухами для запланирован-

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

ной утечки и распространения информации или сведений типа «только между нами». Так выявляют возможную реакцию людей на нововведения и изменения.

Загодя получить предупреждение — значит загодя вооружиться для отпора, поэтому можно спокойно спланировать свою контрстратегию.

Если в вашем арсенале нет такого инструмента, как использование слухов, то вы должны по крайней мере представлять, что это такое и каков его механизм. Это пригодится тогда, когда в работе с вами оппонент будет либо ссылаться на слухи, либо сознательно или бессознательно продуцировать и использовать их.

Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее исследования показывают, что «информация, передаваемая по каналам неформального общения», то есть слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной. До 80-99 % слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой компании. Однако уровень точности не может быть таким же высоким, когда речь идет о личной или о сильно эмоционально окрашенной информации. Информация слухов глубже впечатывается в память, чем каждодневная рутинная точность. Кроме того, независимо от точности, все свидетельствует в пользу влияния слухов, будь их воздействие положительным или отрицательным.

Что можно узнать?

Казалось бы, что можно узнать из слухов о контрагентах и их планах? И насколько это возможно? Вот только некоторые разновидности информации, передаваемой по каналам распространения слухов в организациях:

- предстоящие сокращения производственных работ;
- новые меры по наказаниям за опоздания;
- изменения в структуре организации;
- грядущие перемещения и повышения;
- подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту;
- кто кому назначает свидания после работы.

И вы еще сомневаетесь?

Слухи можно использовать и для дезинформации. Не зря же во многих разведках были отделы работы со слухами. Но об этом — в «Переговорах особого назначения».

Работать ли в одиночку?

Да!

А как еще?! Я не знаю иного занятия, кроме пилки дров двуручной пилой под метким народным названием «Дружба-2», которое требует коллективного труда. Но и рукоятки пилы можно заменить дугой-распоркой, сделанной из старой раскладушки, и работать в одиночку, не заставляя себя приноравливаться к ритму партнера, что более или менее терпимо, пожалуй, только в постели.

Умелое разграничение задач и полномочий всегда успешно избавляет от этого так называемого коллективного труда, который, по сути, всегда является колхозной анархией и безответственностью. Даже если вы затеяли ограбление банка, то провал по халатности «стоящего на стреме» — это тоже ваш прокол, это ваша ошибка в решении кадровых проблем. Ничего нельзя делать «вместе». Каждый должен заниматься своим. Пусть вы даже сидите за одним роя-

лем, но у вас и у партнера — разные партии, вы трудитесь в разных октавах.

До той поры, пока пришло понимание этого простого закона, у меня было много нервозности. Этому способствовала моя профессиональная неопытность.

Я задыхался. Графики звонков и визитов не совпадали. Если я намеревался посвятить утро звонкам, то один из клиентов обязательно просил срочно приехать. Время визитов причудливо переплеталось,

и—и и сделать их все не смог бы не толь-



ко Фигаро, но и сам старик Хоттабыч. Кроме того, некому было в мое отсутствие дежурить на телефоне и отвечать на звонки.

Я мечтал о диспетчере, о курьере и о партнере. Сказывалась и привычка работать в отряде, отделе, группе. Но проверка нанятого диспетчера выявляла, что он, несмотря на абсолютную внешнюю желательность, имеет слабость хамить звонящим клиентам. Те, кому я доверял отдельные визиты, либо доводили сделку до необходимости приносить извинения, либо пытались... оставить не у дел меня! Все поиски партнера не увенчались успехом. Я поздно понял, что иметь партнером я смог бы лишь второго Я. И даже при таком раскладе было бы много взаимных недовольств и упреков.

Из цейтнота и полной безысходности вывел в конце концов сформулированный и принятый мной постулат — клиентов должно быть столько, чтобы при их обслуживании не происходило накладок. Разумеется, это накладывало свой отпечаток на ценз состоятельности и покупательской активности клиентов...

После принятия этого в соответствии с одним из горьких законов Мэрфи посыпались просьбы знакомых и знакомых знакомых — хочу, мол, работать агентом, так нельзя ли поначалу поработать с тобой?

Нет. Нельзя. Зачем, если только «поначалу»? Чтобы затем вы могли обойтись без меня? И вообще — зачем, если мне до сих пор удастся не гробить скудные ресурсы времени на согласование действий? А вот проконсультировать — пожалуйста! Мне на руку, если город будет заполнен не любителями, а профессионалами — это поднимет престиж моей профессии в глазах потенциальных клиентов. А что касается конкуренции...

Чем бы вы измерили профессионализм агента? Его доходами, количеством заказов? Нет, здесь слишком большой вес имеет элемент случайности. Числом постоянных клиентов, количеством повторных заказов? Тоже нет, ибо клиент, возможно, просто не работал с другими агентами, он, возможно, не знает лучших.

Ваш профессионализм может быть измерен лишь числом конкурентов, которых вы обошли. То есть числом агентов, у которых вы, грубо говоря, отобрали клиентов. Аморально? Отнюдь. Это справедливо. И полезно. Полезно клиенту — он получил лучшего агента. Разумеется — полезно вам. И каким бы странным это сразу ни показалось — это полезно проигравшему агенту. Что, кроме такого поражения, может подвигнуть оторваться от будничной гонки, поискать, а обнаружив, попытаться проанализировать свои ошибки? Такой конфуз просто не может не сослужить добрую службу.

Одиночки, чье мастерство определяется не «трофеями», а «дуэлями»... Такая профессия. Но мы отвлеклись от темы нашей главы... Разумеется — работать лучше в одиночку! Да, «один в поле воин». И вот подтверждение из книги В. К. Тарасова¹.

Что может один



Как может один человек заставить мир повиноваться, держать в подчинении военными методами? Какую армию должен иметь он? И той армии достаточно, которую он имеет. Хоть из самого себя.

Каждый человек — человек-армия, которая сражается хорошо или плохо. Остальные армии мира — ее враги или союзники.

Человек-армия — это полководец и дипломат, офицер и солдат, шпион и местный проводник. Все есть в одном лице. Все эти роли. Но различать эти роли важно с точностью твердого и пустого. Иначе армия будет плохая, неискusstvenная и непослушная.

Человек-армия может не победить в том или ином сражении, но может сделать себя непобедимым. Победа зависит от противника. Непобедимость — только от самого себя.

Может ли человек-армия указать противнику путь стать своим другом? Может.

Может ли он проникнуть в замыслы врага и разбить их? Может. Может ли он разбить союзы врага, а сам заключить свои, влиятельные? Может.

Может ли он сохранить армию противника в целости, сделав ее применение против себя бессмысленным? Может.

Чего не может человек-армия? Такого не придумать. Все, что может любая армия, может и один человек. Но любая армия не может того, что может человек-армия. Она не может быть полностью незамеченной. Она не может полностью хранить секреты. Она не может быть полностью дисциплинированной. Она не может постоянно избегать ударов твердое о твердое, сражаться, никогда не проливая крови. Кто видел человека-армию? Никто не видел его. Кто знает его? Никто. Кто знает его путь? Он сам.

Если все-таки нужен помощник

ЕСЛИ ВЫ все-таки решили, что далее работать в одиночку просто невозможно, то при выборе соратника стоит учесть те «тринадцать качеств, которыми должен обладать ваш новый помощник, и которые перечислены среди других «1600 советов менеджеру»².

¹ Тарасов В. К. Принципы жизни (книга для героев) // Киевские BBS, 1991.

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

1. **ЛОЯЛЬНОСТЬ.** Прекрасным помощником является тот, кто делает так, чтобы босс выглядел хорошо. Никогда не нанимайте того, кто не демонстрирует готовности или стремления быть лояльным.
2. **Готовность подвергать сомнению.** Вам нужен лояльный человек, а не лизоблюд. Следует беспокоиться не о тех, кто не соглашается с вами, а о тех, кто никогда не скажет, что не согласен. Помощник должен удержать вас от неприятности, сказав вам, что вы допускаете ошибку.
3. **Думать не так, как вы.** Вильям Риглей говорил: «Когда два человека, занятые бизнесом, всегда согласны, один из них — лишний».
4. **Самолюбие.** Вам нужен помощник, который обладает мужеством, чтобы перечить вам, способностью принимать критику, уверенностью в своих приказах подчиненным, силой воли принимать жесткие решения в ваше отсутствие, твердостью характера, чтобы признать ошибки, и стойкостью, чтобы приносить вам плохие новости.
5. **Честность.** Вы не можете ожидать честности от подчиненного, если вы не проявляете ее сами.
6. **Благоразумие.** У вас должен быть помощник, с которым вы могли бы говорить конфиденциально. Проводя интервью с кандидатом на эту должность, выясните, насколько он склонен к тому, чтобы разболтать все о своей прежней работе. Если он слишком болтлив, то поищите более молчаливого кандидата.
7. **Настаивать на качестве.** Ваш помощник будет бельмом на глазу, если он не будет разделять вашего стремления к качеству.
8. **Коммуникативные навыки.** Вам нужен помощник, который может говорить решительно и по делу, делать убедительные доклады, писать лаконичные письма, внимательно слушать вас и быть вашими ушами в организации.
9. **Член команды.** На вас лежит ответственность сделать команду дружной. Ваш непосредственный подчиненный должен разделять с вами дух команды, а не быть в команде просто для личной выгоды.
10. **Работа с информацией.** Лучшие помощники всегда обладают информацией. Источником их аргументов и предложений являются данные, заслуживающие доверия. Они ведут записи и документацию так, что вам не нужно этого делать.
11. **Навыки межличностного общения.** Ваш помощник является вашим представителем для многих людей, с которыми вы встречаете-

тесь только время от времени. Этот человек может хорошо представлять вас, если люди при общении с ним будут чувствовать себя комфортно. Он должен быть свободен в поощрениях, медлителен в гневе, справедлив в критике, снисходителен во взаимоотношениях и должен разбираться в протоколе.

12. **Самокритика.** Вы не сможете постоянно давать обратную связь своему помощнику, но вы хотели бы, чтобы он не совершил одну и ту же ошибку дважды. Ищите такого помощника, который быстро исправится, а не свалит вину на другого.
13. **Поддерживающий в себе мотивацию.** Вы потеряете время с помощником, который будет постоянно искать наград и одобрения. Вам нужен кто-то, кто внутренне настроен на успех. Но тем не менее награждайте своего помощника как можно чаще.

Власть

Да, *«самое трудное в нашем деле — это найти добросовестного, надежного, безупречно честного партнера, с которым можно было бы мошенничать без всякой опасности»*¹. То есть такого, которому всегда можно запросто предложить: *«Пойдем ко мне, Билли, я тебе порасскажу, как и что. По старой дружбе я готов заняться этим городом с тобой на пару»*. Но когда вы встретите Билли, вы уже не одиночка, вы уже член организации. И вам уже небезынтересны **15 способов, которые могут помочь вам усилить свою власть, возможности и значимость в организации**, перечисленные у тех же Дина и Сесмена.

1. Ищите возможности работать над важными и сложными заданиями и проектами.
2. Узнайте организационные цели высшего руководства и старайтесь своей деятельностью помогать их достижению.
3. Участвуйте в разрешении проблем.
4. Помогайте боссу справляться с обязанностями.
5. Старайтесь ладить с коллегами и подчиненными.
6. Сопоставляйте личные цели с целями организации.
7. Станьте союзником сильных, активных и удачливых личностей.
8. Старайтесь занимать должность, где даются разнообразные задания, поощряются необычные новаторские подходы, где вознаграждается творчество.

¹ Генри О. Рассказы. — М.: Московский рабочий, 1957.

9. Принимайте участие в конференциях и собраниях.
10. Обращайте внимание на то, что происходит вне вашего коллектива.
11. Сообщайте о себе и своей деятельности.
12. Ищите как можно больше контактов с высшим руководством.
13. Продвигайте своих подчиненных.
14. Осознайте роль и важность горизонтальных перемещений, как и прямых повышений.
15. Относитесь к окружающим доброжелательно.

Последнее лирико-философское отступление для шальных одиночек из знакомого с детства источника: *«Штирлиц интересовался — в какой мере теоретики науки заранее планируют открытие. "Это невозможно, — отвечали ему. — Мы лишь определяем направление поиска, все остальное — в процессе эксперимента". В разведке все обстоит точно так же. Когда операция замышляется в слишком точных рамках, можно ожидать провала: нарушение хотя бы одной заранее обусловленной связи может повлечь за собой крушение главного. Увидеть возможности, нацелить себя на ту или иную узловую задачу, особенно когда работать приходится в одиночку, — так, считал Штирлиц, можно добиться успеха с большим вероятием».*

Кстати, даже если вы работаете в коллективе, то иногда при общении с потенциальным клиентом, может быть, стоит сделать вид, что вы — одиночка.

Честно о приемах работы

Мелочи не играют решающей роли

«Мелочи не играют решающей роли, они решают все» — это высказывание Харви Маккея поможет вам не только осознать те приемы, которыми вы пользуетесь интуитивно, но и выработать новые. Примерно о том же и почти такими же словами говорил и Эпкельман.



Всюду, все и в любое время и на всех уровнях продается. При этом самое главное — это умение продавца вести себя правильно и умело аргументировать. Посредственный продавец склонен сразу начинать разговор с клиентом о продаже или обрушивает на него град вопросов.

«Я такой же, как и вы». «Наши точки зрения совпадают». «Вы можете мне полностью доверять». При помощи таких формул внушения умелые продавцы устанавливают доверительную атмосферу, создают ощущение духовной близости. Их реплики и эмоциональная установка гипнотически стимулируют согласие. Продавец становится на одну ступень с клиентом и приводит его в состояние глубочайшего внимания, за счет чего возрастает степень воздействия внушения. Простейший способ внушения согласия —

«описательное единомыслие», когда продавец метко описывает ощущения и переживания клиента: «Этот дождь за последние дни просто наводит на всех тоску.

Вам это не кажется?» или «Ну не приводили вас в восторг этот чудесный весенний день?» Так формируется единодушие и образуется некая связь.

Второй вид гипнотического внушения согласия — это «отговорка-согласие». Клиент высказывает возражение, сопротивляется. Умелый продавец поддакивает ему, высказывая замечания, согласующиеся с его словами. И стена, которую хотел воздвигнуть клиент, внезапно исчезает. После такого подтверждения продавец незаметно



подводит клиента к тому, что его возражения ослабевают или отрицаются. Страховой агент, подтвердивший, что «в наше время страхование - это не самый лучший способ вложения денег», продолжает свое рассуждение таким образом: «Но и у страхования много преимуществ». Затем он излагает все выгоды страхования.

Посредственные продавцы реагируют на сопротивление со стороны клиента чаще всего ответной атакой, используя аргументы, которые могли бы опровергнуть возражения клиента, что нередко побуждает клиента еще настойчивее отделяться своими отговорками и протестами.

Легче добиться согласия не тем, что говоришь, а тем, как говоришь. Умелый продавец обладает способностью, подобно хамелеону, подстраиваться под манеру разговора и образ мыслей клиента. Он имитирует манеру держаться, жесты и мимику, настроение клиента, перенимает типичные выражения клиента («Звучит-то хорошо», - «Мне пришла в голову кое-какая идея»; «Схватить в два счета»). По существу, умелый продавец действует как зеркало, разделяя и отражая переживания клиента.

Только когда продавец наладил доверительные отношения с клиентом, когда он заставил покупателя почувствовать чисто человеческую близость с собой, можно пускать в ход гипнотически действующие предложения и не прямые приказы. Это так называемые мягкие приемы практики продаж - установление согласия как мостика для оказывающих влияние утверждений, которые должны привести к желаемым реакциям и действиям.

Примеры: *«Вот вы присматриваетесь к этой модели. Представьте себе, какое удовольствие доставляет обладание такой надежной машиной! - или «Вам сейчас 27 лет. Исходя из нашего опыта, вам нужна страховка на 150 000 марок».*

Эти одновременно подтверждающие и оказывающие влияние утверждения подобны приемам, которые использует гипнотизер, чтобы ввести своего пациента в состояние гипноза. «Вы удобно сидите в кресле и слышите мой голос», — это неоспоримое утверждение, с которым можно только согласиться. «И ваши веки становятся тяжелыми и начинают слипаться...» Между замечанием, из которого вытекает только согласие, и замечанием, оказывающим влияние, не требуется никакой логической связи. Воздействие таких реплик вытекает из того, что они используют положительную установку, создаваемую неоспоримыми, вызывающими подтверждение констатациями, которые близки клиенту. Клиенты, которые уже хоть один раз согласились с продавцом, подсознательно готовы к дальнейшим совпадениям во мнениях точно так же, как клиенты, которые возразили продавцу, настроены на дальнейшие расхождения во взглядах.

Умелые продавцы уделяют большое внимание тому, чтобы их скрытые, замаскированные приказы дошли до клиента, и для этого изменяют интонацию, ритм и громкость своей речи. Когда они произносят свои скрытые приказания, то обычно несколько замедляют свою речь, придавая вес каждому слову, и смотрят прямо в глаза клиенту.

То, что в одном из замечаний продавцу следует упомянуть имя клиента, может показаться банальным, однако, называя имя клиента, мы можем оказать на него сильное положительное воздействие. Если продавец называет имя клиента перед или сразу после той части своей речи, которая включает замаскированный приказ, то это придает его словам дополнительный вес.

Вы поняли, о чем идет речь? О секретах торговли? Нет, не только. Все это можно использовать и в предварительном ознакомлении, в разведке местности. Так же используются и следующие рекомендации.

1. **Самый главный секрет торговли** — это найти то, что нужно другому, а потом помочь ему найти лучший способ достичь этого. Если вы хотите попасть не в бровь, а в глаз, запомните мудрый совет Дейла Карнеги: *«Существует один-единственный способ заставить кого-либо сделать что-то. Всего один. Надо заставить человека захотеть сделать это. Запомните, других способов нет»*. Когда вы покажете человеку, что он хочет, он сделает все возможное, чтобы достать это.
2. **Развивайте искусство задавать вопросы.** Вопросы, а не утвердительные предложения могут стать самым эффективным способом заключения сделки, который поможет заставить людей думать по-вашему. Спрашивайте, а не атакуйте.
3. **Найдите ключевой вопрос, самую уязвимую точку и ухватитесь за нее.**
4. **Научитесь пользоваться самым важным в торговле словом,** этим мощным коротким, однословным вопросом «почему?».
5. **Чтобы выявить скрытое препятствие,** истинную причину, запомните, что сказал Дж. Пьерпонт Морган: *«У человека обычно есть две причины что-то сделать: та, что привлекательно звучит, и истинная»*. Задайте два коротких вопроса: «Почему?» и «А в дополнение к этому?..» Попробуйте позадавать их в течение недели. Вы будете поражены вашими успехами в преодолении трудностей.
6. **Вспомните забытое искусство,** которое есть магия торговли. Будьте хорошим слушателем. Покажите собеседнику, что вас искренне интересует то, что он говорит, отдайте ему все свое внимание и признательность, которых так всем нам не хватает, которых все страстно желают, но редко получают. Это один из самых важных принципов формулы успеха в коммерции. Да, это — магия торговли!

Бесплатные советы

Копайтесь, старательно изучайте все материалы, в которых вы можете обнаружить подсказки, способные научить вас работать эффективнее. Находки бывают и полезны, и неожиданны.



Джордж Мэттью Адаме «Мудрейший и лучший продавец — это тот, кто режет правду в глаза, занимаясь своим делом. Он смотрит потенциальному клиенту прямо в лицо и рассказывает о своей жизни. Сделку выигрывает не тот, кто лучше говорит, а тот, кто говорит только правду... что-то во взгляде, в порядке слов, в самом духе агента по продаже сразу же внушает доверие или недоверие... абсолютная правдивость всегда безопасней и лучше».

Вот еще кое-что из моей собственной коллекции полезных находок, которыми я хочу поделиться с читателем.



Авраам Линкольн «Если вы хотите завоевать человека на свою сторону, сначала убедите его, что вы его искренний друг».

- Поощряйте молодых. Помогите человеку понять, как ему достичь успеха в жизни.
- Постарайтесь заставить человека сказать вам, какое у него главное пристрастие в жизни. Поднимите ему настроение.
- Если кто-то вдохновил вас на что-то или помог вам так или иначе, не делайте из этого секрета. Скажите ему об этом.
- Спросите человека: «Как вообще вы начали это дело?», а потом будьте хорошим слушателем.
- Если хотите, чтобы вам везде были рады, одарите каждую встреченную вами живую душу улыбкой, честной и доброй улыбкой, идущей из глубины души.
- Вам будет гораздо легче запомнить имена и лица, если вы будете использовать три вещи:
 - а) впечатление: четко представьте себе имя и лицо собеседника,-
 - б) повторение: повторяйте с короткими перерывами его имя-
 - в) ассоциацию: свяжите имя собеседника с динамичной картинкой, по возможности включите в нее его профессию.

Будьте кратки.

Агент по продаже не может знать слишком много, но он может слишком много говорить.

Превратите слабости в достоинства.

Если вы испытываете хотя бы малейший страх при общении с важными персонами, превратите эту слабость в преимущество! Идите

к человеку, которого вы боитесь, и признайтесь ему в этом. Вы сделаете человеку большой комплимент, если признаетесь, что вам страшно в его присутствии.

Каким вас хотят видеть клиенты?

Как вы думаете, где можно получить самые лучшие советы, как подойти к человеку? Только не у агентов по продаже. Надо опрашивать самих клиентов. Приведу две полезные вещи, которые я узнал у них.

1. Они не любят торговых агентов, которые держат их в неопределенности: кто они, кого представляют и чего хотят. Они восхищаются торговым агентом, если он естествен, искренен и честен с самого начала разговора и сразу же сообщает о цели своего визита.
2. Если торговый агент приходит без приглашения, то им нравится, когда он спрашивает, удобно ли им сейчас вести разговор, а не начинает сразу говорить о сделке.

Ричард (Дик) Борден из Нью-Йорка, один из выдающихся лекторов и советников по коммерции, рассказывал агентам по продаже: *«Без толку вес/ни разговор с предполагаемым клиентом, прежде чем вы не растолковали ему то, как важно слушать вас внимательно. Так что первые десять секунд каждого визита потратьте на покупку времени, необходимого вам, чтобы рассказать все, что хотите. Продайте деловое свидание, прежде чем пытаетесь предлагать товар».*

Никогда не забывайте о клиенте. Никогда не давайте ему забыть вас.

Если вы позаботитесь о клиентах, они позаботятся о вас. Любите собственность вашего клиента.

Попробуйте однажды применить на практике один нехитрый прием.

1. Заполните бланк заказа, заявки или контракта заранее, даже если вам известны только имя и адрес предполагаемого клиента.
2. Поставьте жирную «птичку» на каждом месте, где нужно расписаться клиенту.
3. Ваши первые слова: «Все ли правильно?», когда вы кладете бумагу на стол прямо перед ним. Если беседа происходит стоя, дайте ему развернутый бланк в руки. Скорее всего случится чудо, и вы получите заказ...

Если хотите стать звездой в торговой игре, вы должны знать основы, азбуку своей работы настолько хорошо, чтобы они стали частью вас самих. Перепишите свою деловую беседу слово в слово. Постоянно совершенствуйте ее. Читайте и перечитывайте ее, пока не будете знать досконально. Но не учите ее наизусть. Попробуйте ее на своей

жене, на директоре, на другом торговом агенте. Произносите ее, пока не полюбите. Кнут Рокне сказал: «*Зубрить... зубрить... зубрить...*»



А вот еще несколько советов от Харви Маккея.

1. **Заслужите доверие.** Настоящий тест таков: верите ли вы сами в это, а не: поверит ли в это посторонний?
2. **Чтобы чувствовать себя уверенным,** внушать и хранить доверие окружающих, обязательно следуйте правилу: знайте свое дело... и подерживайте знание своего дела!
3. **Один из самых быстрых способов** завоевать и сохранить доверие окружающих — это следовать правилу одного из величайших дипломатов всего мира, Бенджамина Франклина: «Я не скажу плохого ни об одном человеке, и я скажу все хорошее, что знаю о каждом» Воздавайте хвалу своим конкурентам!
4. **Выработайте в себе привычку к сдержанности,** никогда не преувеличивайте!
5. **Безошибочный способ быстро внушить доверие человеку:** представьте своих «свидетелей защиты» — тех, кто уже приобрел ваш товар. Они ведь не дальше телефона. Так позвоните им и попросите изложить вашему новому клиенту впечатления от покупки. Хорошо, если это будут соседи или друзья нового клиента.

Согласуйте метод представления продукции с характером потенциального клиента



Очень важно, чтобы торговый агент понимал, **что** потенциальный клиент о себе думает, и обращался с ним соответственно. Независимо от внешнего вида и устных заявлений, каждый человек имеет о себе самом сложившееся мнение. Торговый агент, который сможет почувствовать это мнение, находится на пути к успеху: кто не обладает этим даром, должен осторожно «прощупать» реакцию клиента на вопросы, которые помогли бы вывести такое определение.

Если торговый агент правильно квалифицирует каждого потенциального клиента, он приходит на первую встречу с ним, уже располагая некоторыми данными о его репутации, и строит торговую стратегию на этих данных. Но он не может полностью положиться на эти данные. Слухам нужно предпочесть точную информацию. Взаимоотношения между торговым агентом и потенциальным клиентом являются личными, независимо от всех других аспектов.

В начале встречи, когда торговый агент рассказывает о преимуществах своих изделий или услуг, он может часто раскрыть мнение потенциального клиента о своей персоне и мотивы, по которым он покупает продукцию. Потенциальный клиент, который считает себя благодетелем своих

работников независимо от того, что факты говорят об обратном, требует со стороны торгового агента отношения к нему как к человеку доброму и заботливому. Даже легкий намек на то, что он получит возможность выжать больше из своих людей, может разрушить все надежды на продажу. Но наниматель, который гордится хорошо организованной работой на его предприятии, даже если совершенно очевидно, что работа у него организована плохо, будет привлечен заявлением торгового агента о том, что он может помочь «побудить людей работать еще лучше»¹.

Обдумывайте и планируйте свои действия. Гораздо эффективнее можно действовать, основываясь на том, что *«есть»*, чем исходя из того, *«чего хотелось бы»*. Это лишь означает, что следует направлять вашу энергию на то, что в данный момент дает наибольший эффект. Используйте для победы то оружие, что в данный момент есть в вашем распоряжении. Мы часто слышим о «выигранных битв и проигранных войнах». Но выиграв важные малые битвы, вы выиграете войну! Сконцентрируйте же свои усилия там, где они принесут наибольший успех.

Обсудите компанию

«Идея состоит в том, чтобы поговорить о степени солидности и стабильности компании, даже если она представляет только одного человека — вас. В беседу можно включать вопросы по истории развития компании, ее становления в деловом мире либо же ваши планы на перспективу, если вы только начинаете свое дело», — рекомендует С. Дж. Грехем.

А у другого предпринимателя² мы читаем:



Когда один мой знакомый коммивояжер не мог продать кому-то товар, он обязательно под любым предлогом добивался новой встречи с этим человеком и говорил примерно следующее: «Послушайте, мистер Смит, я проиграл и охотно признаю это. Я очень старался продать вам свой товар, но нет такого коммивояжера, который бы всегда выигрывал. Я, конечно, попытаюсь продать свои безделушки где-нибудь в другом месте. Но вы должны мне помочь. И вот в чем — скажите, где я ошибся. Я должен это знать. Я буду вам бесконечно благодарен, если вы укажете мне на мои ошибки, чтобы я не повторил их с другим покупателем». Наш коммивояжер был абсолютно искренен, задавая этот вопрос, но, как правило, «другим покупателем» оказывался... тот же мистер Смит.

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

² Смолл М. Как делать деньги. (Как стать предприимчивым и богатым — из американских рецептов). — М.: Молодая гвардия, 1991.

Клон-метод

Допустим, вы хотите купить дом или какое-либо предприятие. Самое трудное в подобных случаях — это узнать, какова в действительности цена, на которую согласится продавец.

Но такой способ есть. Вам нужно «клонироваться». *«Наймите подставное лицо, дублера»*, — советует Харви Маккей. Каждый из посланных вами клонов сможет все более и более точно нащупать реальную цену. Этот же способ применим как для закупок, так и для продаж. А уж для разведки, для предварительного прощупывания он и вовсе становится делом необходимым. Ведь можно (и даже нужно!) послать нескольких «клонов». И в конце концов станет окончательно ясно, чего можно ждать от противника.

Взятки

В главе «Приемы работы», пожалуй, должно найтись место и для такой специфической темы, как взяточничество. Взятка, подмазка, чаевые — вещь весьма распространенная в мире, и даже представители тех стран, где она не является делом обычным, вынуждены считаться со взяточничеством. Вот как написано об этом в уже упоминавшихся *«Основах менеджмента»*¹.



США признают допустимость взяток за границей. «Подмазка» - небольшие выплаты иностранным правительственным чиновникам, производимые американскими компаниями за границей, чтобы ускорить ход вещей, - приобрела респектабельность в соответствии с почти незаметной оговоркой в законе о налогообложении, который должен принести казне 98,3 млрд долларов.

Такие полуподпольные подачки наличными за границей вычитаются из сумм, подлежащих налогообложению. Эти выплаты остаются, однако, незаконными, если осуществляются на территории США, и потому не подлежат освобождению от налога.

Хотя некоторые законодатели осудили налоговую льготу за то, что они называют плохо замаскированными взятками, другие члены Конгресса указали, что в конечном счете закон признает, что «подмазка» - факт жизни во многих странах.

Единственным исключением являются выплаты, которые по результатам анализа нарушают закон о коррупции в делах с иностранными организациями от 1977 года, принятый после того, как выяснилось, что крупные

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

суммы были переданы высокопоставленным иностранным чиновникам в связи с продажей американских самолетов.

Это означает, что взятки, предназначенные для сбыта или начала нового бизнеса, в соответствии с принятым регулированием, не могут освободиться от налогообложения — это разрешается только по выплатам, которые ускоряют принятие решений или направлены на достижение подобных целей. Министерство финансов поддержало новые налоговые льготы, считая, что официальные представители предприятий теперь получили единый стандарт на платежи иностранным правительственным чиновникам.

Впрочем, взятка может и не выглядеть взяткой: *«Штирлиц зажег большую свечу, вставленную в горлышко бутылки из-под шампанского, и подивился тому диковинному, что составил стеарин, обтекая бутылку. Он сжег много свечей, и бутылка почти не была видна: какой-то странный, пупырчатый сосуд, вроде древних амфор, только бело-красный. Штирлиц специально просил своих друзей, выезжавших в Испанию, привозить ему цветные свечи: после эти диковинные стеариновые бутылки он раздаривал знакомым»*. Вы помните, откуда это. Но, конечно, нужно различать интересы и тонко чувствовать, кто и как отнесется к презенту: *«Когда я подарил ему английскую ракетку, он даже прослезился. Все громилы и подлецы слезливы. Это такая у них форма истерии, — подумал Штирлиц. — Слабые люди обычно кричат или бранятся, а громилы плачут. Слабые — это я неверно подумал. Добрые — так сказать вернее. И только самые сильные люди умеют подчинять себя — себе»*.

Во имя чего?

В случае полного соответствия ваших талантов избранной агентской стезе вас подстерегает и еще одна пикантная опасная ситуация. Станет ли момент встречи с ней апогеем вашей карьеры, после которого высота орбиты станет неумолимо падать, или судьба сложится иначе — это зависит от склада вашего характера, от исповедуемой вами системы ценностей и жизненных приоритетов.

Коротко суть этой опасности можно выразить вопросом: «Во имя чего?» На определенной ступени профессионализма вы станете терять интерес и чувствительность к стимулу, который поначалу был очень серьезен — вы будете становиться все более и более равнодушным к деньгам. И вот тогда, когда вы впервые дополнительный доход принесете в жертву красоте и профессионализму вашей агентской операции,

этот вопрос повторится в несколько обновленном ключе: «Во имя чего?»

Если до сих пор вы работали в одиночку, то одной из возможных естественных реакций может стать желание возложить свой талант на алтарь какого-либо предприятия — в широком смысле этого слова. Чем бы ни занималось это предприятие — строительством атомных электростанций, компьютеризацией страны, рекламным бизнесом, социальным обеспечением, торговлей подтяжками, экспортом революции, страхованием морских рисков, внешней разведкой, — его деятельность может показаться достойной ваших трудов.

Вот тут-то ваш агентский профессионализм, как белый катер на айсберг, и наедет на казенное неприятие вашего энтузиазма, ваших идей, вашего творчества. После этого есть несколько путей.

1. Вы начинаете поиски предприятия, которое «могло бы вас понять». И размениваете жизнь на мечты и разочарования.
2. Вы открываете собственное дело, в котором, конечно, все будет, как положено... И тут вы теряете свободу, ибо вас по рукам и ногам свяжут долги и обязанности хозяина.
3. Вы признаете, что то, во **имя** чего стоит жить, лежит **вне** вашей профессии. И тогда вы возвращаетесь на тропу вольного агента, зарабатывая теперь не деньги, а свободное время. Ведь оно теперь необходимо вам для поисков того, ради чего все-таки стоит здесь жить...

Мне почти всегда не везло — моих работодателей агентская служба интересовала лишь в смысле сегодняшнего или буквально завтрашнего дня. Второй путь я не пробовал, но к выбору третьего пути пришел трудно и, о чем жалею, с большим опозданием. Нет, я не опоздал окончательно, но о времени, отданном глупым казенным людям, сожалею жестоко...

Хитрость

Вы всегда должны чувствовать подсказки окружающего мира. Всем нашим хитростям тысячи лет, и они просто выросли в окружающий мир. Как принцип «джудо», прочитанный в податливости еловых ветвей. Как вот эта аксиома О. Куваева: *«Мы не викинги, и нечего выпячивать челюсть. Мы — азиаты и тут живем. Высшая добродетель в тундре — терпение и осторожность. Высшая дурость — лезть напролом. Огибай, выжидай, терпи. Только тогда ты тундровик»*. Но еще откро-

Есть и другие интересные приемы

Например, знаете ли вы, что с помощью охотничьего ружья можно метать бутылки с зажигательной смесью?..

О, черт!.. Простите, это из другой книги...

Да, так вот эти приемы в изложении Х. Маккея.

В ходе сражения между крупными продавцами и крупными покупателями продавец применяет наступательные методы, такие как:

- разведка, например с помощью «66 пунктов Маккея»;
- проникновение в «тыл» противника путем выдумывания якобы существующих личных и даже этнических общих черт между продавцом и покупателем;
- пропаганда своего товара в помощью рекламы и формирования общественного мнения;
- гибкая перемена тактики продаж, нащупывание слабых мест в системе «обороны» покупателя, поиск уникальной, да-да, уникальной информации, которая может помочь проникнуть за линию его укреплений;
- настойчивость, давление, ультиматум.

Покупатель же применяет оборонительные методы:

- разведка «тылов» продавца через третьих лиц, например клонов;
- тактика затягивания переговоров, которая включает в себя ссылки на отдаленность, всякого рода уклонения, дезорганизацию продавца и даже юмор — словом, все, что способно увеличить информационный банк покупателя и измотать при этом продавца до того, что он согласится на более благоприятные условия;
- незначительные конфликты для того, чтобы нащупать слабинку, а также опять-таки для того, чтобы измотать продавца;
- «засады» или, проще говоря, ультиматумы, предъявляемые в последнюю минуту, чтобы вырвать значительные уступки уже после того, как продавец успокоился и начал мысленно высчитывать свою прибыль.

Примерно одинаковое соотношение сил, не правда ли? Кто выигрывает? Как всегда, тот, у кого больше информации, лучше план и выше мастерство... Важнейший пункт любого контракта включает в себя право проверять у ваших партнеров все их книги и отчеты, в том числе документацию об уплате налогов, корреспонденцию и т. п., относящиеся к данному соглашению. Как только в договор внесен такой пункт, люди, склонные к махинациям, обычно от этого воздерживаются.

Дуэль агента с потенциальным клиентом — сложнейшая игра. Совершенствование в ней возможно, ибо она имеет свои законы, свою логику и психологию. В ней можно вычислить следующий ход противника, помочь его «сделать» и повести по пути следующего просчитанного хода. В этом отношении агентура более увлекательна, чем, например, шахматы, в которых можно просчитать на несколько ходов вперед, но практически невозможно направить партнера по написанному вами сценарию.

Кстати, о шахматах. *«Вы когда-нибудь видели шахматную партию между любителем и профессионалом? Любитель выигрывает больше фигур. Профессионал привык играть с людьми, которые тщательно продумывают каждый ход, а любитель переставляет фигуры, сам толком не понимая, что делает. Ну и профессионал пытается увидеть в этом какую-то систему, не находит ее, теряется и начинает проигрывать. А в вашем случае вы бежали вслепую, а Рэмбо следовал за вами, пытаясь вычислить, что бы сделал на вашем месте такой, как он. Он ожидал, что вы ляжете где-нибудь в засаде, и это его задерживало, а когда он понял, что ошибся, было уже поздно»*¹.

Так что рост вашего агентского мастерства, увы, чреват тем, что на какой-то стадии вам станет сложно работать в спарринге с любителем...

¹ Моррелл Д. Рэмбо // Искатель, 1992. — № 1.

Творческая лаборатория хитрого агента

Так же как существует АРИЗ — Алгоритм Решения Изобретательских Задач, — точно так же возможен более рациональный подход к решению задач, стоящих перед агентом. Для этого можно использовать «Таблицу "мозговой атаки"» Смолла и его же «Стимулятор идей»¹.

Как ими пользоваться? Допустим, вам надо уговорить господина Упрямецва закупить рекламную площадь в вашем рекламном агентстве. Рассмотрите пункты двух списков применительно к этому субъекту и данной задаче.

Таблица «мозговой атаки»

1. Можно ли получить такой же результат, не используя ныне используемый продукт?



2. Можно ли достичь тех же результатов, вообще не делая этой работы?
3. Можно ли сделать продукт или работу более легкими?
4. Можно ли сделать что-либо для ускорения процесса?
5. Можно ли сделать это более приятным?
6. Можно ли найти не портящуюся или более прочную форму?
7. Можно ли сделать это более безопасным?
8. Можно ли сделать это более полезным?

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

9. Можно ли это сделать более удобным?
10. Можно ли это сделать более чистым и аккуратным?
11. Можно ли это сделать более надежным?
12. Каким другим образом можно сделать это более эффективно?
13. Можно ли сделать это более дешевым?
14. Можно ли сделать этот продукт более привлекательным и ярким на вид?
15. Можно ли расширить сферу использования продукта, сделать его многоцелевым?
16. Можно ли приспособить его к чему-то другому?
17. Можно ли что-нибудь добавить в него, чтобы повысить его ценность?
18. Можно ли это соединить и развить вместе с другими изобретениями?
19. Можно ли сделать это более удобным в использовании или более портативным?
20. Можно ли улучшить способы распространения?
21. Можно ли улучшить упаковку?
22. Что еще можно улучшить?

Стимулятор идей

1. **Можно ли изменить размеры?** Больше. Меньше. Длиннее. Коротче. Толще. Глубже. Мельче. Поставить вертикально. Поставить горизонтально. Сделать наклонными. Сделать параллельными. Сделать слоями. Перевернуть (поменять местами). Крест-накрест. Сходиться в одной точке. Окружать. Мешать. Вычерчивать. Граница.
2. **Можно ли изменить количество?** Больше. Меньше. Изменить пропорции. Делить на более мелкие части. Присоединить к чему-либо. Добавить что-либо к чему-то.
3. **Можно ли изменить заведенный порядок?** Приведение в порядок. Преимущество. Начало. Собрать или разобрать. Сфокусировать.
4. **Можно ли изменить элемент времени?** Быстрее. Медленнее. Дольше. Скорее. Размеченное по времени. Вечное. Прерывистое. Непрерывное. Одновременное. Предвосхищать. Обновлять. Повторение. Переменный.

5. **Можно ли изменить причину или следствие?** Стимулировать. Зарядить энергией. Усилить. Громче. Тише. Изменение. Уничтожать. Восстанавливать. Влиять. Противодействие.
6. **Можно ли изменить характерные признаки?** Сильнее. Слабее. Изменить. Переделать. Заменить. Взаимозаменяемость. Стабилизировать. Перемена направления. Упругий. Одинаковый. Дешевле. Дороже. Добавить цвета. Изменить цвет.
7. **Можно ли изменить форму?** Обычная. Необычная. Закругление. Прямой. Зазубрины. Неровный, более грубый. Более ровно, гладко. Избегать повреждения. Избегать задержки. Форма. Избегать воровства. Предупреждение несчастных случаев. Добавить что-либо.
8. **Можно ли изменить движение?** Оживить. Остановить. Ускорить. Замедлить. Направление. Отклонение. Привлекать. Отталкивать. Позволять. Препятствовать. Поднимать. Опущенный. Вращающийся. Колебаться. Возбуждать.
9. **Можно ли изменить состояние или условия?** Горячее. Тверже. Мягче. Затвердевшее. В форме жидкости. В газообразной форме. В порошкообразной форме. Снашивать. Смазанный. Более влажный. Суше. Изолированное. Шипучий. Помеченный. Лишенный индивидуальности. Желеобразное. Эластичное. Сопrotивляющееся. Легче. Тяжелее.
10. **Можно ли предложить что-то новое для продажи?** Для мужчин. Женщин. Детей. Стариков. Инвалидов. Иностранцев.

Творчество вашего бизнеса

Помните, что ваша работа требует непрерывного творчества.



Любопытная вещь: многим бизнесменам нравится придерживаться определенных мифов — похоже, что это возвышает их в собственных глазах. Они не понимают того, что именно мифы и есть самая скучная сторона бизнесменских историй! Например, по одному из таких мифов, процветающий бизнесмен — это трудолюбивый и педантичный человек, который каждый вопрос решает исключительно на основании проверенной информации и большого опыта. Этот миф уверяет нас, что невозможно добиться успеха в продвижении на рынок нового товара без кучи совещаний, горы компьютерных распечаток, без обращения к дорогим консультантам, груды таблиц и графиков, бесконечного исследования рынка, всяческих докладов и строго поэтапного изучения проблемы. На деле все гораздо интереснее: рутинная — вот главный враг новаторства. У нас при-

нято разглагольствовать о пользе изобретений, но попробуйте вы хоть что-нибудь внедрить на практике, любое новшество, любое изделие или технологию поприветствуют словами-убийцами: «Нет, нам этого не потянуть», или «Несколько лет назад мы уже пробовали, но ничего путного не вышло», или даже «Тебе что, больше всех нужно?» Но дело-то в том, что большинство наших любимых предметов возникло из чьих-то догадок, фантазии, интуиции, причем сами создатели частенько были людьми эксцентричными и даже психически неуравновешенными/ли, но почти всегда — фанатиками своего замысла. Все потому, что для изобретения чего-то совершенно нового требуется особый, нетрадиционный взгляд на мир. Не могу не процитировать широко известное изречение из настенного плаката: *«Чтобы работать здесь, вам не обязательно быть сумасшедшим. Но это бы не помешало»*. Существует множество примеров, доказывающих, что гениальность и безумие разделяет лишь тонкая грань. Как иначе объяснить поведение доктора **Джона Келлога**, который придумал кукурузные хлопья, рассчитывая с их помощью отвлечь людей от секса? Или **Кинга Кэмпбелла Жиллетта** — короля бритв, который надеялся, что его выберут председателем Всемирного совета? Или **Роберта Уэлша**, который изобрел леденец на палочке, заявив, что это - бескровное оружие борьбы против «тайного заговора иллюминатов» и коммунистической угрозы¹?

Существует множество техник активного творчества для агентурной деятельности, но более подробно мы этот вопрос намерены осветить в будущих наших книгах «Переговоры особого назначения» и «Искусство боевого говоруна». А пока перейдем к следующему разделу.

¹ *МишоДж.* Как компании стали великими — истории о бизнесе и торговле. - СПб.: Питер, 1995.

Развитие памяти

Агенту нужно иметь отличную память. Имена, названия фирм и товаров, заказы, даты, телефоны, адреса. Так поговорим же о памяти. А в основу этого разговора будет положена соответствующая методика («Развитие памяти» — методика, опубликованная Днепродзержинским объединением «Контакт» (безымянная публикация из телекоммуникационного эфира). — А. Д.)



Что такое образная память? Миллионы лет человек жил в условиях дикой природы. От состояния его сигнальной системы: зрения, слуха, осязания, вкуса, обоняния — зависела сама жизнь. Ощущение постоянной готовности к опасной ситуации организовывало по-своему мышление, реакцию, внимание, память. Ведь это кладовая опыта, пережитого человеком и чем-то ему ценного. Ненужное забывалось быстро и без следа. Каким же образом выработалась самая лучшая форма запоминания? Достаточно просто и привычно и потому наиболее экономно: память на звуки, запахи, цвета и т. д. Причем память яркая, четкая — человек жил этим. Таким образом в процессе естественного отбора у человека

развилась образная память. Теперь такая память сохранилась лишь у дошкольников. Пользуясь образной памятью, человек воспроизводит воспринимаемое им не словами, а образами, то есть продолжает их видеть и уже работает с ними как хочет: то ли списывает, то ли считывает. «Ну, допустим, — скажут скептики, — хорошая вещь ваша образная память. Но она развита и у животных. Человек развивает другой вид памяти — абстрактную, словесную. В словах можно выразить все то же и многое другое, чего не передашь в образах конкретного мира. Как передать без слов сложнейшие философские, моральные



и другие категории? Зачем ворошить в человеке ожившее звериное, когда есть целая наука о словесной памяти — мнемотехника?»

Ну что можно на это ответить? Древние говорили: «Мысль изреченная есть ложь». Каждому знакомо состояние озарения, когда кажется, что понимаешь все до глубин... твоей мысли доступно все... такая резкость и ясность воображения... И как бледно и тускло выглядит все это, когда переводишь это в слова. Вообразить вилку легко, а попробуй описать ее словами. Простота тут кажущаяся. Сначала надо воспринять, потом понять, потом - подобрать слова. Не всякий способен хорошо описать что-либо, но в воображении все гениальны. А уже к описанию надо подбирать мнемотехнические опоры, которые позволят запомнить то, что не совсем понятно. Поэтому мнемонисты внедряют элементы образной памяти, говоря, что сначала необходимо понять смысл. Человек со словесной памятью попадает в заколдованный круг. Чтобы улучшилась память — надо все время специально учиться и тренироваться, для того чтобы учиться, нужна память. Учтите, что вся эта нагрузка падает на три процента мозга. И уже к двадцати пяти годам словесная память переполняется воспринятой информацией — большей частью ненужной — и возможность запоминать новое резко падает. А вместе с ней уходят все бесполезные без памяти способности. Человек прекращает учиться. А безделье добирает даже то, что у него осталось.

Механизм образной памяти совершенно противоположен. Сначала человек воспринимает безразлично что (события, цифры, буквы, слова) путем упомянутого ранее озарения, переводимого не в малый круг знаний, выраженный малым запасом слов, а в тот безграничный запас образов, которые щедро поставляет нам окружающий мир. Абстрактное (словесное) мышление - это схема. И образы вставляются в нее, как страницы в книгу. Они сохраняются столько, сколько необходимо. Когда нужно, они встают перед мысленным взором. А раз так, то наше мышление может делать с перелистываемыми образами что угодно: использовать при сдаче экзаменов, вносить поправки в схему, додумывать любые недостающие детали. Запоминаемые образы перед глазами, а перевести их можно в любой язык: русский, английский, немецкий, формулы, символы и т. д. Что дает нам образная память? Ни для кого не секрет, что любой разговор на бытовую тему может длиться бесконечно. Любой научный — уже через 15 минут упирается в тупик усталого внимания. Поэтому первые ведутся где угодно, когда угодно, о чем угодно. Для других организуются специальные семинары, симпозиумы, съезды. Определенный круг слов и понятий объединяется вокруг определенной сферы профессиональной деятельности — относительно замкнутой части реального мира. Для того чтобы подготовить детей к восприятию и занятиям, необходимо восстановить разрушенное школой детское целостное, яркое, образное восприятие мира. Его подменяют кусками чужого опыта. Способности глу-

шатся, так и не раскрывшись. Хорошо, если у ребенка возникает интерес к какому-либо занятию: детское восприятие возвращается.

Почему же так? Немного теории. Мозг человека состоит из двух полушарий. Правое - образное полушарие, левое — словесное. Правое - это эмоции, левое — разум. Мозг привык запоминать все таким, как есть — в многообразии цветов, звуков, запахов других качеств. Восприняв что-то, он в правом полушарии составляет образ - модель, в левом — соответствующие ему слова. Воспринятое таким образом не стирается. Оно порождает гениальные стихи, книги, картины, открытия. Это для него органично и естественно.

Но наша цивилизация вторглась и сюда. Девяносто процентов информации подается в усеченном виде — голос диктора, текст книги, обрывочные картинки телевизора и т. д. В одном полушарии оно впечатывается, в другом - бесформенное пятно. Отсюда неконтролируемое забывание. Дефекты внимания, пробелы памяти. Именно из-за усеченной информации распадается детское восприятие.

Образная память искусственно вызывает недостающие ощущения, дополняя усеченную информацию до полноценного образа, его вызвавшего. Включение всех каналов восприятия отменяет принцип «Повторение — мать учения». Повторение разрушает то, что человек запомнил. Природа во второй раз не повторяет. А что такое мгновенное запоминание? Это адекватная реакция. Никаких стрессов, уверенность в себе, умственная работа становится творческой. От здоровой психики зависит и хорошее здоровье. Не тратьшь время на зубрежку-- оно освобождается для более продуктивной деятельности. Сумел вообразить— значит, помнишь. Обучение теперь сводится к пониманию. Понял — представил. Представил - уже знаешь. Но на этом не исчерпываются полезные свойства образной памяти. Способность воспроизводить через любой промежуток времени, забывать по заказу, заниматься несколькими делами сразу без потери качества, восстанавливать любую картинку после беглого взгляда и т. д.

Образная память возвращает целостное детское восприятие мира, восстанавливает естественную память, учит творческому мышлению. Это более стойкая форма памяти, разрушить которую почти невозможно, так как она неотделима от его личности. Все, что человек будет делать после. Растет скорость самой работы. Кроме того что снят стресс учебы, освобождено от зубрежки время и улучшилось здоровье, растет емкость оперативной памяти.

Найдите возможность развить свою память — то ли в широкой сети семинаров и курсов, то ли с консультантом, то ли своими силами, с помощью специальной литературы.

Безопасность нашего опасного ремесла

То, что можно назвать основами «мягкой» безопасности, то есть корректность в работе с людьми, с документами, чужой информацией, щепетильность в исполнении ваших чисто агентских обязанностей, точность в формулировках ваших контрактов? — это придет вместе с опытом, с первыми проколами осторожность в делах войдет в вашу кровь. Все это не страшно, ибо никаких особых проблем не влечет. Поэтому предлагаю сразу перейти к безопасности «жесткой»...

Первый и главный совет основан на принципе *«дольше живет тот, кто успевает ударить первым»*.

Почему-то для большинства нормальных людей трудно поверить в этот принцип, им проще не только собственным здоровьем и жизнью, но и здоровьем и жизнью близких, родных заплатить за право не нападать, а защищаться. Они предпочитают дожидаться атаки и уж тогда защищаться. Иметь министерство Обороны, а не Нападения, может себе позволить государство, но не порядочный и умный человек. Как правило, агрессор и агрессия совершенно безошибочно распознаются тогда, когда есть время нанести упреждающий удар. Как потом при необходимости превратить вашу атаку в СМС называемую необходимой самооборону — это, во-первых, является тем, что можно малость отложить, а во-вторых, это лучше доверить хорошему адвокату.

Второй принцип — *«бить следует по наиболее чувствительным местам»*. Это тоже совершенно неудобоваримо для «нормальных людей».



Проблема оружия

Помните у Высоцкого:

А маленькие люди — без оружия не люди:
Все маленькие люди без оружия — мишени.

Помните это. Особенно — если однажды от вашего голоса будет зависеть решение о легализации огнестрельного оружия...

Кстати об оружии. В интернетовской почте мне попался замечательный этюд на эту тему. Он принадлежит перу, точнее — клавиатуре Алекса Левитаса (Alex Levitas, alexlevi@actcom.co.il) из Израиля. Особенность этюда from Alex Levitas в том, что он не столько об оружии, сколько о «принципе утилизации» (этот неуклюжий термин, увы, принадлежит мне). В нем изложены — и, что важно, изложены лаконично и остроумно — принципы **утилизации** предметов, ситуаций, душевных состояний. То, насколько полезным для читателя окажется мое обильное цитирование Алекса Левитаса, зависит от читательской способности утилизировать предметы, ситуации, знания. Попробуйте прочитать этот фрагмент так, как будто он адресован именно коммивояжерам и агентам.

Оружие — древнейшее изобретение человека. Нож, копье, дубина — все эти вещи были изобретены гораздо раньше колеса. Каждый этап развития человечества нашел свое отражение в оружии. По истории оружия — от каменного топора до межконтинентальной ракеты — можно проследить историю человечества.



Что же такое оружие? Что роднит между собой меч и пулемет, кастет и атомную бомбу? «Оружие — предметы, предназначенные для поражения (ранения, выведения из строя, уничтожения) противника». Оружием мы называем вещи, предназначенные для того, чтобы помочь нам победить противника (порой в качестве противника выступает животное, тогда мы говорим об охотничьем оружии), вещи, предназначенные для того, чтобы сделать нас сильнее, быстрее, опаснее для врага. Вещи, предназначенные для того, чтобы помочь нам сражаться. Вещи, предназначенные для боя. Мы живем в век узкой специализации — как людей, так и вещей. Не избежало этой участи и оружие. Практически любой вид оружия насчитывает десятки разновидностей, приспособленных для тех или иных целей. Ножи метательные, ножи для рукопашного боя, ножи для ношения в ботинке и за поясом, ножи самонаводящиеся и ножи с гироскопом, дубинки полицейские, дубинки для скрытого ношения, дубинки для самообороны - оружие приобретает все большую специализацию, и каждый вид оружия дает еще более специализированных потомков. Все больше и больше оружия...

«Каждая вещь имеет свои свойства... Каждый вид оружия имеет свой характер...» Свойствами предмета определяется возможность применения его в том или ином качестве. Характер оружия в значительной мере диктует тому, кто использует это оружие, что ему следует делать. Так, например, форма рукоятки некоторых боевых ножей вынуждает бойца держать нож тем способом, который принято считать правильным в европейских системах боя на ножах: любой другой хват не годится - рука будет чувствовать себя неуютно и инстинктивно придет к «правильному» положению. Большинство видов оружия не навязывает так жестко способ их использования, но характер оружия все же вынуждает его хозяина действовать определенным образом.

Однако у всех видов оружия есть одно главное свойство, одна доминирующая черта характера - это их предназначение, их цель. Оружие должно помочь нам сражаться, и оно помогает нам в этом, даже когда мы того не хотим. Оружие создано для боя. Поэтому оружие «хочет» принять участие в бою, и это свое желание оно передает хозяину. Это ощущение обычно ложно, но оно обладает очень сильным влиянием на человека: попробуйте подойти к незнакомой собаке один раз с пустыми руками и один раз с палкой,- представьте себе, что ночью в глухом переулке к вам подходит мрачного вида человек — какой будет ваша первая реакция, первая мысль? — а теперь представьте себе ту же ситуацию, но у вас в кармане нож или пистолет - чувствуете разницу? Характер оружия оказывает очень сильное влияние на владельца, оружие жаждет боя и зачастую при первых же признаках критической ситуации голос оружия оказывается сильнее голоса рассудка. Забавно, но факт: часто оружие, носимое для самообороны, служит причиной ранения или даже гибели владельца. Человеку, носящий оружие (даже для самообороны), находится под его влиянием, он становится слишком уверен в себе, слишком самонадеян (вернее, он слишком надеется на оружие) — и в конце концов частенько попадает именно в ту ситуацию, которой хотел бы избежать, так как он находится под гипнозом оружия — и вот, вместо того чтобы попытаться уклониться от столкновения, он хватается за оружие. Порой оружие даже побуждает своего владельца спровоцировать нападение или даже напасть самому без реального повода с другой стороны. Кроме ощущения силы, влияние оружия на своего владельца столь сильно еще и из-за того, что в силу ряда исторических причин с оружием связана положительная коннотация — на подсознательном уровне человек связывает слово «оружие» с положительными понятиями, такими как «честь», «доблесть», «благородство» и т. п., связано оружие и с еще одним расхожим стереотипом - с образом «настоящего мужчины». Однако если копнуть глубже, мы обнаружим одну интересную вещь: дело не столько в самом оружии, сколько в сознании того, что этот предмет является оружием! Агрессивность не является свойством самого предмета, но главным (и практически единственным) свойством понятия «оружие».

Коммерческая разведка

«Каждая вещь имеет свои свойства... Вещи становятся тем, что они есть, когда люди дают им имена...» Свойства каждой вещи дают ей возможность выступать во многих ролях, но лишь люди, не скованные множеством стереотипов, видят это достаточно ясно. В свое время одна из команд КВН перечислила 32 способа использования дуршлага, включая получение веснушек путем загорания и поиск мин путем просеивания, — шутка, конечно, но в каждой шутке есть доля мудрости. В принципе это возможно для любого предмета — уловив его свойства, найти ему множество применений. Практически любой предмет несет в себе свойства оружия, но те предметы, которые свободны от ярлыка «оружие», не оказывают агрессивного влияния на своего владельца. Более того, даже предметы, созданные как оружие, не проявляют своей агрессивной склонности, если их владельцы не фокусируются на этом факте или просто не знают об этом... «Совершенный человек превращается в толкущего рис, когда он толчет рис». Ни одна вещь не является «оружием» или «не-оружием» сама по себе. Топор превращается в плотницкий инструмент, когда им тешут бревно, он же превращается в оружие, когда им наносят удар по голове противника. Любая вещь может выступать во многих ролях, в том числе и в роли оружия, но чтобы ясно понять это, надо освободиться от сковывающих нас стереотипов. Не существует «оружия» или «не-оружия», есть только предметы, а то, как мы будем их применять, зависит только от нас. Европейец привык к жестко установленным функциям предметов, тарелка для него — лишь тарелка, а меч — не более чем меч, поэтому в Европе человек мог быть известен как мастер боя, если он профессионально фехтовал на мечах (однако, лишившись меча, такой боец оставался беззащитным — его мастерство было привязано к его оружию). На Востоке же, особенно в Китае, отношение к вещам всегда было другим, и истинным мастером считается не тот, кто пусть даже в совершенстве владеет мечом или копьем, но тот, кто в случае необходимости может использовать любую вещь сообразно с ее свойствами для достижения своих текущих целей. Его мастерство заключено в нем самом и не зависит от каких-то конкретных предметов. Такой человек может использовать тарелку вместо метательного ножа, а меч — вместо лестницы, он использует предметы в соответствии с их свойствами, подходящими ему в этот момент, а не «согласно с их предназначением». Более того, такой человек обычно не только мастер боя, он мастер жизни. Любая вещь в его руках послушно раскрывает свои свойства, нужные ему в данный момент: он работает — и вещь становится инструментом, он сражается — и вещь превращается в оружие, он отдыхает — и вещь служит предметом обстановки. Это особенно хорошо заметно у играющих детей — ребенок ведь не скован глупыми правилами взрослых. Посмотрите на ребенка, играющего с палкой: вот он скачет верхом, а палка — это его верный конь, вот она превращается в меч-кладенец, в дерево, под которым он прячется от дождя, в мачту корабля, в ружье, в подозрительную трубу... Это выглядит смешно, но

в этом и есть путь дао — находиться в гармонии с вещами и тем самым использовать их оптимальным образом в каждый момент, извлекать из них наибольшую пользу. Человек, постигший дао вещей, будет гармонично приспосабливаться к каждой вещи, как вода приспосабливается к форме сосуда, и вещи будут для него тем, что ему нужно в данный момент. Вещи для него не имеют предназначения — только их свойства, в соответствии с которыми он будет использовать эти предметы в той или иной ситуации. Это ли не лучший путь — быть в гармонии с вещами?

А что если нам отказаться от оружия? Нет, это не призыв сражаться голыми руками. «Вы не обезьяна — используйте орудия!» Одно из главных отличий человека от прочих живых существ в том, что он может в различных ситуациях обеспечить себе преимущество за счет сознательного использования тех или иных предметов. Если у вас есть преимущество, было бы глупо добровольно лишиться его, а уж тем более в бою, когда ставкой зачастую служит жизнь, наоборот, преимущество следует усилить. Отказ от оружия не подразумевает отказ от самого предмета, называемого «оружием». Отбросить следует лишь то отношение к предмету, которое заставляет нас называть его «оружием». Не думать о предмете, как об орудии убийства, как о волшебной палочке, которая сделает нас сильнее и поможет одержать верх над противником, как о вещи, предназначенной для боя. Предметы, с которыми мы тренируемся, могут стать для нас инструментом самосовершенствования, самовыражения, поиска гармонии. Упражнения с предметом позволяют лучше узнать этот предмет, познакомиться с его свойствами (зачастую довольно неожиданными), его характером, помогают войти в гармонию с предметом так, что он станет как бы вашей частью, одним целым с вами. Тренировки с предметами являются также средством ментального развития, так как, требуя от ученика предельного сосредоточения, они превращаются в своего рода медитацию в движении с предметом в качестве объекта медитации. Если же в реальной жизни мы вынуждены принять бой, предмет, которым мы воспользуемся (а это может быть какая-то вещь, попавшаяся под руку, или какой-то предмет, который был у нас с собой), станет инструментом, облегчающим нам решение текущей задачи, средством восстановления равновесия и гармонии. Отказ от оружия может стать для нас новой ступенью в изучении боевых искусств. Грубые орудия убийства исчезнут для нас, и останутся только предметы с их многочисленными свойствами. Исчезнет «оружие, предназначенное для боя», и останутся лишь вещи, способные сообразно своим свойствам играть сотни ролей в сотнях ситуаций, — ограничением слугит лишь ограниченность нашей фантазии: чем богаче фантазия, тем больше способов применения каждой вещи мы сможем увидеть. Упадут ограничивающие и закрепощающие нас стены стереотипов, и перед нами откроются новые возможности. Звучит как парадокс, но отказ от оружия ведет к прогрессу в тренировках с предметами. Отказавшись от стереотипа «оружие», мы сможем увидеть вещи такими, какие они есть, а не та-

кими, какими их принято видеть, и откроем для себя множество новых, лучших, более полных путей их использования. И тогда отказ от оружия станет для нас еще одним шагом на пути к совершенству

Что вас может ждать?

Есть отличная работа П. С. Таранова под названием «Приемы влияния на людей»¹. С ней стоит познакомиться отдельно. Наряду с описанием широчайшего арсенала влияния, с которым агенту, конечно, стоит познакомиться, в ней есть и перечень тех приемов, которые достойны главы «Безопасность». Итак, к вам как к неудобному для кого-либо человеку могут быть применены следующие способы воздействия.



Обычные способы:

- 1) упрек;
- 2) разговор по «душам»;
- 3) «убеждающие» беседы,-
- 4) «охлажденное» общение,-
- 5) замечание,-
- 6) постановка на вид
- 7) оконфузить:
 - вызвать неподготовленным для доклада,-
 - напомнить прилюдно о давней оплошности,-
 - громко и нарочито крикливо переспрашивать о чем-либо,-
 - переставать подавать руку,-
 - не предлагать сесть, присутствуя в кабинете,-
- 8) начать критически отзываться:
 - о нем,-
 - о его работе,-
 - о сделанном им ранее,-
 - о его образе мыслей;
- 9) уколоть зарплатой:
 - уменьшить ее неудобному,-
 - повесить ее всем, кроме него,-
 - повесить ее его недоброжелателю,-
- 10) отчитать как «мальчишку»;
- 11) разово лишить премии,-
- 12) пригрозить увольнением,-

¹ Таранов П. С. Приемы влияния на людей. — Симферополь: Таврия, 1995.

88) открыто говорить ему «пшел вон»,-

89) отстранить от должности,-

90) уволить «по статье».



Специальные способы:

1) обвинить:

- в КОРРУПЦИИ;
- в связях с мафией,-
- в сексуальной непорядочности и развратных действиях,-

2) разнообразно и многообразно дискриминировать;

3) дискредитировать «ученой» (в «научном» облачении) дезинформацией;

4) сфабриковать самые нелепые измышления и слухи,-

5) пустить гулять самые нелепые измышления и слухи;

6) избить,-

7) покалечить;

8) объявить шарлатаном,

9) публично оскорбить,-

10) подводить любые его действия под «амбициозность», «тщеславие», «заносчивость», «политиканство»;

11) дать пощечину;

12) вызвать на «суд чести»,

13) вызвать на дуэль,-

14) сделать с человеком что-нибудь изощренно эдакое:

- вывалить в перьях,-
- измазать дегтем,-
- написать похабные слова на стенах его дома;
- помочиться ему на голову,-

16) «устроить» ему привод в милицию за то, что он якобы открыто «справлял нужду», оскорбляя своим видом и действиями общественную нравственность,

17) устроить ему погром;

18) искупать его, идущего на какое-нибудь срочное и ответственное мероприятие, в ближайшей речке,-

19) вляпать:

- в неприглядную историю,-
- в соучастие,
- в «громкое» убийство,-
- в какой-либо надуманный скандал,-

19) изнасиловать кого-нибудь из членов семьи, включая детей;

20) устроить ему изматывающий скандальный обыск или в офисе, или дома,-

21) взять в заложники семью или кого-то из ближайшего окружения,-

- 22) театрализованно «арестовать» на глазах соседей, сослуживцев, учеников,-
- 23) поручить кому-то символически или реально его изнасиловать, лишить достоинства и мужской чести,-
- 24) скомпрометировать подброшенной «любовной связью»;
- 25) подбросить ему оружие,-
- 26) подбросить ему наркотики,
- 27) устроить «исповедь» якобы изнасилованной им женщины, причем, как она должна будет рассказать, обязательно «с садизмом» и «в извращенных формах»,
- 28) «забрить» в солдаты,-
- 29) кастрировать,-
- 30) инфицировать воздух в помещении, где он бывает,-
- 31) заразить тяжелой венерической болезнью или проказой,-
- 32) довести его до инфаркта,-
- 33) прервать дело, которому он отдал много лет жизни;
- 34) прокрутить через «прокуратуру»;
- 35) повесить на него судимость,-
- 36) упрятать за решетку,-
- 37) под любым предлогом спровадить на пенсию,-
- 38) «сделать» замешанным в уголовном деле,-
- 39) дать на время «понюхать парашу»,-
- 40) подвергнуть воздействию отпетых уголовников в общей камере,
- 41) исключить;
- 42) дисквалифицировать,-
- 43) «отозвать»;
- 44) вывести из рядов,-
- 45) вычеркнуть из исторического процесса,-
- 46) публично сжечь написанные им книги;
- 47) информационно заблокировать,-
- 48) предать забвению,-
- 49) внести в «черный список»,-
- 50) выжечь клеймо,-
- 51) подвергнуть «гражданской казни»;
- 52) подвергнуть церковному осуждению и анафеме,-
- 53) урезать в правах,
- 54) отлучить;
- 55) объявить ему «священную войну»,-
- 56) выслать из столицы,-
- 57) выслать за пределы страны,-

Коммерческая разведка

- 58) лишить гражданства,-
- 59) высадить на необитаемый остров,-
- 60) лишить званий и наград,-
- 61) конфисковать имущество,-
- 62) «обвинить» в неуплате налогов,-
- 63) устроить кампанию гневного обличения в средствах массовой информации,-
- 64) устроить зарубежные критические публикации — «сенсации»,-
- 65) инспирировать «митинги протеста» с требованием к властям «принять меры»,-
- 66) начать ущемлять семью,-
- 67) лишить права работать по специальности,-
- 68) обвинить в государственной измене,-
- 69) приписать ему участие в массовых репрессиях или терроризме,
- 70) методично осквернять дорогие ему могилы,-
- 71) организовать в средствах массовой информации «порочащие» свидетельства очевидцев тайных дел;
- 72) устроить «предупредительное» покушение,-
- 73) взорвать или сжечь его дом,-
- 74) устроить в прессе «воспоминания» лиц из ближайшего окружения (предварительно переведя их на другие работы), обеспечив таким образом пачкание его же людьми,-
- 75) обанкротить банк, где он хранит свои сбережения,-
- 76) разбить его семью,-
- 77) дать ход уголовному делу по заявлению его секретарши о якобы имевших место сексуальных домогательствах с использованием служебного положения,-
- 78) «подбросить девочку», заснять все на кассету и начать шантаж с угрозой прокрутить «фильм» по телевидению,-
- 79) созывать время от времени «изобличительные» пресс-конференции,-
- 80) снабдить непристойной кличкой,-
- 81) организовать хождение унижающих анекдотов,-
- 82) начать изобличать подчиненных ему людей в незаконных действиях и грубейших профессиональных ошибках,-
- 83) унижающе коверкать фамилию, оговариваться при произнесении имени или отчества;
- 84) обеспечивать специально подобранной группой народа показ критикующих плакатов и скандирование шельмующих лозунгов, а также рево-призывов: «Позор!», «Долой!», «В отставку!», «Требуем суда!» и т. п.-
- 85) публично сжигать по стране его чуело,-
- 86) имитировать его похороны,-

- 87) организовать по всей стране кампанию митингов всеобщего осуждения и презрения,-
- 88) «заочно» приговорить к смерти,-
- 89) опубликовать как бы вскользя «мнение» известного специалиста по маниакальным психозам и шизофрении с намекающим прицелом на этого человека,-
- 90) направить его на принудительное психиатрическое лечение,-
- 91) подвергнуть медленному отравлению (свинцом, мышьяком, ртутью);
- 92) подвергнуть его мозг разрушительному действию психотропных и психотронных средств,-
- 93) организовать «казачье» убийство,-
- 94) устроить авто- или авиакатастрофу

Далеко не все из вышеперечисленного может грозить вам прямо сейчас. Но! Будьте готовы ко всему!

Фирменная безопасность. Она же — агентская

Несколько советов по обеспечению безопасности фирмы от **Игоря Михайлишина (2:463/11@fidonet)**.



Подготовку документов, содержащих важные сведения, лучше доверить проверенному человеку: красивые глазки в вашей приемной — это еще не гарантия надежности.

Своевременно уничтожайте испорченные листы, копирку и ленту печатной машинки.

Если есть опасения в прослушивании офиса — лучше отказаться от диктовки документов секретарю или на диктофон.

При необходимости стоит определить степень и сроки конфиденциальности документов.

Разработайте систему допуска сотрудников к закрытым сведениям. Продумайте систему защиты информации. Документы лучше хранить в отдельных опечатанных папках. Дискеты запирайте в специальные коробки, используйте специальное программное обеспечение и пароли для защиты информации от любопытных.

Наиболее важные документы лучше копируйте самостоятельно. При необходимости используйте бумагу, с которой невозможно снять читаемую копию, или бумагу, скрытно фиксирующую самовольное фотографирование документов.

Будьте осторожны с почтой — посылки и письма иногда загораются или взрываются.

Старайтесь не выходить из офиса в одно и то же время. Не делитесь сведениями о перспективах развития фирмы, клиентуре, сроках и сумме кре-

дитования. Не предавайте огласке домашние телефоны и адреса сотрудников, планы на текущую неделю, информацию о конфликтах и проблемах в коллективе.

Изолируйте помещение, чтобы избежать подслушивания, - документ можно прочитать даже по стуку пишущей лашинки.

Экранируйте помещение - компьютер является электронным передатчиком информации для тех, кто знает, как ее принять.

Для контроля закрытых помещений используйте современные средства обнаружения посторонних лиц.

Используйте многобарьерные системы защиты, состоящие из технических средств (двери, решетки), системы сигнализации, физической охраны.

Двери лучше обить металлом, чтобы их невозможно было сжечь. Сигнализацию необходимо устанавливать на двери, на полу и на потолке. Вход во внутренние помещения можно контролировать с помощью различных кодовых замков, в том числе с системой магнитных карточек идентификации входящих. Система должна выходить на центральный пульт охраны или в милицию.

Необходима и физическая охрана, которая по сигналу задержит непрошенного гостя. Лучше, если часть охраны будет всегда на виду (желательно в униформе СБ). Другая часть должна размещаться в помещении систем оповещения, сигнализации и телеконтроля.

Если существует угроза нападения на офис, стоит разместить на подступах к офису наружную скрытую охрану, которая предупредит внутреннюю о возможных нарушителях и будет осуществлять защиту с внешней стороны — с тыла нападающих.

Не забудьте попросить у взявшей вас под охрану организации лицензию местных органов милиции, а также разрешение на каждого сотрудника СБ.

Во избежание новых неприятностей поручайте специалистам проводить расследование после каждой утечки информации.

Если сотрудники охраны проявили бдительность и пресекли хищение, поощрение должно составлять примерно 10 % стоимости возможного ущерба.

Агенту скорее интересно обойти все эти ловушки. А подробнее на этой теме мы остановимся в «Искусстве боевого говоруна».

Главу, посвященную безопасности, стоит дополнить некоторыми статьями из «Энциклопедии экстремальных ситуаций» **Анатолия Гостюшина¹**.

¹ Гостюшин А. В. Энциклопедия экстремальных ситуаций. — М.: Зеркало, 1994.

Общественный транспорт



Пожалуй, не надо и объяснять, что движущееся на большой скорости скопление людей в замкнутом пространстве всегда означает ситуацию повышенного риска. Городской опыт выработал свод правил, которые помогают человеку безопасно сосуществовать с общественным транспортом.

1. Избегайте в темное время пустынных остановок. Ожидая автобус или трамвай, следует стоять на хорошо освещенном месте рядом с другими людьми. Когда машина подходит, не старайтесь стать в первом ряду нетерпеливой толпы — могут вытолкнуть под колеса. Если рейсовый автобус ходит с большими промежутками, запомните расписание, чтобы не стоять на остановке слишком долго.
2. Не засыпайте во время движения: опасно не столько проспать свою остановку, сколько получить травму при резком торможении или маневре. Не прислоняйтесь к дверям, по возможности избегайте езды на ступенях и в проходе.
3. Держите на виду свои вещи. Не засматривайтесь в окошко, если на полу стоит сумка или чемодан. Лучше всего держать вещи на коленях. Если не удалось сесть — сумку или портфель прислоните к стенке. Помните, что в общественном транспорте очень удобно действовать карманниками, и их любимое место — в проходах у дверей.
4. Если есть возможность — пользуйтесь проездным билетом: он избавляет от дополнительного передвижения по салону, а это уже хорошо.
5. Избегайте пустых автобусов и трамваев, троллейбусов и вагонов метро. Если все же приходится ехать поздно, то садиться лучше около водителя, причем не у окна, а ближе к проходу, чтобы к вам было неудобно подсесть. Если несмотря на это подозрительный незнакомец хочет сесть рядом, пропустите его к окну или переседайте.

Женщинам рекомендуется садиться рядом с другими женщинами. А если в салон вошел явно развязный пассажир, отвернитесь от него, не встречайтесь с ним глазами.

Что делать, если в салоне пожар? Во-первых, немедленно сообщить об этом водителю, не забывая, что его внимание обращено главным образом на дорогу. Во-вторых, откройте двери кнопкой аварийного открывания дверей. Если это не удастся, а салон наполняется дымом, разбейте боковые окна (держась за поручень, ударьте обеими ногами в угол окна) или откройте их как аварийные выходы по инструкции (например, с помощью специального встроенного шнура).

Не толпитесь у дверей, если там образовалась давка, лучше выбейте окно. Защитите рот и нос платком, шарфом, рукавом, полкой куртки от дыма: первая опасность при таком пожаре — ядовитые газы от пластика, — иной раз достаточно несколько вдохов, чтобы потерять сознание.

Выбравшись из горящего вагона, сразу же начинайте помогать другим.

При этом будьте осторожнее с металлическими частями в трамвае и трол-

лейбусе — они могут оказаться под напряжением из-за обгоревшей изоляции.

При поездках **в такси** — хорошая привычка не слишком рассказывать о себе водителю, особенно о благосостоянии и распорядке дня. Усаживая в машину нетрезвого приятеля, перекиньтесь парой слов с водителем, посмотрите номер машины (так, чтобы это видел водитель), а приятелю скажите: «Приедешь — позвони!» Женщинам рекомендуется в темное время суток, приехав к подъезду, попросить водителя немного подождать - пока вы не войдете в дом. Избегайте садиться в машины, где уже есть пассажир. При поездках **в электричке** - в вечернее время садиться в первый вагон или в такой — как это бывает на некоторых маршрутах, — где традиционно скапливаются пассажиры — например, в третий или предпоследний. Если вы опасаетесь хулиганов — садитесь ближе к пульту вызова милиции или на крайний случай к стоп-крану (он находится в тамбуре). Однако стоять в тамбуре и проходах, курить — не рекомендуется.

Если в вагоне, куда вы уже вошли, обнаружили расположившуюся пьяную компанию, спокойно проходите в следующий по ходу движения вагон. Не отвечайте на вызывающие реплики, не встречайтесь глазами с развязными пассажирами. Будьте готовы дать отпор, но не показывайте испуга или раздражения, будьте внешне равнодушны.

Если вместе с вами вышел человек или группа, угрожавшая вам, сразу обратитесь к кассиру или дежурному по станции, милиционеру. Попросите связаться с милицией, скажите о приметах угрожавшего, не уходите со станции, пока не убедитесь, что вам ничто не угрожает. Если есть возможность — позвоните (или попросите позвонить работника станции), чтобы вас встретили. И в конце концов - еще один проверенный вариант отношений в общественном транспорте: ввести эти отношения в управляемые вами рамки, когда ежедневные полтора-два часа поездки становятся самой главной проблемой дня, надо менять работу, образ жизни или город.

Метро

Если вы не держитесь за поручень эскалатора, то при экстренной остановке машины инерция движения бросит вас вперед. Чемодан, который вы не придерживали или поставили на поручень, понесется вниз, сбивая других пассажиров и светильники. Вдвое-втрое большая скорость будет у того, кто бежал по эскалатору. Нетрудно также догадаться, что человек, сидящий на ступенях, имеет все шансы не только застрять полами одежды в ступеньках или гребенке, но и нырнуть головой вниз.

Опыт катастроф показывает, что, пожалуй, единственным решением на разогнавшемся эскалаторе есть перескакивание через балюстраду на соседнюю лестницу. Кстати, хочу заметить еще одно: без крайней нужды не стоит идти по неработающему эскалатору, даже если он не закрыт. По идее конструкторов, машина может служить и обычной лестницей, но известно уже немало случаев, когда под тяжестью шагающих пассажиров эскалатор начинал двигаться, а потом — неуправляемо разгоняться.

Экстремальная ситуация на платформе бывает реже. Но кто-то на бегу может вас толкнуть, вы сами можете поскользнуться, сумасшедший, решив расстаться с жизнью, пожелает захватить кого-то с собой, подъезжающий поезд может задеть зеркалом... Даже при посадке есть риск оказаться на рельсах: толпа толкает человека в проем между вагонами. Умелый пассажир никогда не станет ждать поезда там, где вышел на платформу, — он пройдет к более пустым вагонам. Такой пассажир не отпустит руку ребенка и уж если что-то уронит на путь, не станет отчаянно прыгать вниз, зная, что у дежурного по станции есть специальные клещи. Что делать, если вы все же оказались на пути? Прежде всего не пробовать подтянуться за край платформы: именно под ней идет 800-вольтный контактный рельс, и хотя он укрыт кожухом, испытывать его изоляцию я бы не советовал. Если поезд еще не въезжает на станцию, надо бежать к «голове» платформы (там, где зеленый свет и часы) — вы успеете, потому что машинист и так начнет притормаживать. Если поезд уже показался, остается лечь между рельсами — глубина лотка рассчитана на то, чтобы ходовая часть вагонов не коснулась лежащего человека. Когда на ваших глазах кто-то упал между вагонами стоящего поезда, вы успеете подать знак машинисту — перед отправлением он смотрит в зеркало заднего вида. Круговые движения рукой означают «стоп». Немедленно нужно вызвать любого работника метрополитена, и он примет нужные меры, в том числе и передаст команду отключить ток. Если при аварии или технических неполадках на линии поезд стоит в тоннеле, прежде всего сохраняйте спокойствие и выполняйте все распоряжения работников метрополитена. К сожалению, бывали случаи, когда пассажиры отказывались выходить из поезда и идти до станции пешком (опасаясь поражения током!). Если вагон стоит долго, и пассажиры начинают задыхаться, падать в обморок, видимо, не стоит жалеть окон — разбейте их.

В заключение советов о поведении в метро уместно процитировать питерского романтика урбанистики **Степана Печкина**.



Если хочешь сидеть, научись занимать правильную позицию у двери. Не знаешь, какая позиция правильная, — проследи за мной. Вот я выхожу на платформу. Если даже поезд на ней уже стоит — плевать. Кто никуда не спешит, тот никуда не опаздывает. Лучше умереть сидя, чем ехать стоя. Так надо. И вообще, какого черта я должен оправдываться, если я сам же и поставил себе задачу - ехать сидя?! Если поезд стоит — замечай место на платформе — сбоку от одной из дверей - и становись туда. У края двери — потому что идиот, вставший прямо к середине, будет сметен выходящими и попадет в вагон в числе самых последних, если вообще попадет, а все время посадки будет отбиваться от уносящего его все дальше от вожделенной двери пассажиропотока. Если уж ты считаешь — или вдруг так оно и есть, - что занял правильную позицию, дело твое уже почти

в шляпе. Как показывает огромный опыт, правильная позиция — 60 % успеха. Дальше крайне важно не растеряться и не дать залезть вперед тебя омерзительным теткам с огромными сумками, набитыми кирпичами, идиотским мужикам, воняющим водкой и «беломором», почему-то возящим саженцы посреди зимы, а ледорубы — в июле (мне эти ледорубы!!!), шустрым, хитрым и подлонравным дедушкам, напоминающим характером тараканов, и вообще всем тем, перед кем ты не испытываешь нравственного стремления уступить им свое место, — я не знаю, кто у тебя попадает в этот разряд. Нужно быстро проходить в середину вагона, для чего лучше не пользоваться крайними дверями, и быстро садиться. Сидячие места в вагоне классифицируются так: самые лучшие — место на краю скамейки возле двери с той стороны, на которую тебе выходить. Все остальные в принципе равноценны, но ценность их может варьироваться в зависимости от времени суток и направления движения. Со стоячими же крайне просто. Самые лучшие — места у края двери, противоположной той стороне, на которую выходят, то есть, как правило, с правой стороны. Затем — места у края двери с той стороны, на которую выходят. Затем — посреди противоположной двери. Затем — уже все равно, лишь бы хватило поручня. Но и уметь уступать место тоже важно, если ты не хочешь потом всю долгую дорогу притворяться спящим под звуки скандала над твоей головой, к тому же ощущая затаенно в душе, что ты не прав. Это просто гнусно, толку от такого сидения не будет — лучше уж уступить. Впрочем, откуда мне знать твою конкретную обстановку и твои моральные императивы?

Финансы

Последнее, чем хотелось бы дополнить главу «Безопасность», — несколько рекомендаций Анатолия Гостюшина на случай финансовых трудностей. Для агента, коммивояжера и вообще человека свободной профессии это действительно полезно — из-за до смешного неровных заработков, когда попеременно превращаешься то в принца, то в нищего — в зависимости от степени расположения норовистой Фортуны...



Говорят, что справедливее всего на свете распределены деньги — их всем не хватает. Социологи считают, что и миллиардер, и слесарь-сборщик на филиале его завода одинаково страдают от хронического безденежья чаще всего потому, что вынуждены (или мечтают) жить «не хуже соседей». Из этого одного можно вывести первый принцип защиты от финансовых трудностей: раз бедность — понятие относительное, то умный человек сам, так сказать, «выбирает себе соседей»...

Но если вы и так умный, а денег все равно не хватает, надо освоить основы экономической самообороны.

1. Для точных действий обычно не хватает точной информации. Поэтому многовековой опыт домоводства говорит, что в семье надо держать две тетради — хозяйственную и кассовую. В первой должно быть записано все ваше имущество с примерной оценкой, степенью износа и срока замены. Этот срок потом надо занести в графу будущих покупок кассовой тетради, чтобы большая покупка не стала катастрофической неожиданностью.

В кассовой тетради должна по месяцам фиксироваться жизнь ваших денег: приход, расход (подробно по пунктам - еда, одежда, обязательные взносы и т. д.), планируемые покупки, вложенные деньги, неприкосновенный запас.

Учет позволит вам уже через месяц заметить «узкие места», а еще через месяц — довольно точно (набрасывая определенный процент на инфляцию) предсказывать будущие расходы. А это значит — и влиять на них. Потому что даже самый средний прогноз лучше существования на авось. Это относится и к меню — любая хозяйка знает, что пищевая ценность продукта и его цена далеко не совпадают, — и к вещам длительного пользования — планируя, вы способны покупать только те вещи, которые работают на вас, а не наоборот.

Разорительнее, чем кажется, привычка тратить деньги на улице, мимоходом. Последите (записывая) за своими карманными расходами. Если вы не можете с собой справиться, откажитесь от карманных денег, носите с собой только одну крупную купюру - на крайний случай.

2. Традиционный путь уменьшения расходов — самообеспечение и самообслуживание. Существует немало книжек, курсов, где учат, как сложить печь, застеклить лоджию, организовать домашний детский сад.

3. Покупать оптом — возможность не только для заводов. Если вы сумеете организовать соседей, то по одному из сотни объявлений — «со склада мелким оптом» — гораздо дешевле купите и конфеты для школьного праздника, и торф для садоводческого товарищества, и бензин для гаражного кооператива.

Также оптом есть смысл делать и сезонные закупки. Даже если у вас нет гаража или погреба, хранилища на балконе - для картофеля и капусты, — то лук, травы, кабачки и многое другое можно хранить и в городской квартире.

4. Вкладывать свободные деньги — очень прихотливое занятие, и если вы рискуете играть на бирже, отдавать деньги в рост, старайтесь погружаться в эту работу как специалист.

Считается, что больше финансовой безопасности дает портфель акций, сконструированный по принципу «не кладите все яйца в одну корзину»: как минимум из ценных бумаг 12 компаний — это называется диверсификацией вложений. Треть акций должна быть крупных и крупнейших предприятий, треть — средних, треть — быстрорастущих небольших фирм. Эта

конструкция отражает три уровня риска: наименьший (с небольшим доходом), средний, высокий риск (с возможностью неожиданно выиграть или проиграть).

Вкладывать можно и в другие товары:

- нумизматика,-
- марки,-
- золото;
- китайский фарфор,-
- бриллианты,
- картины старых мастеров,-
- облигации,-
- частные дома и квартиры,-
- акции,
- земля (фермерская);
- иностранная валюта.

Разумеется, использовать этот список можно лишь для примерной ориентировки. Тем более — по самым выгодным вложениям доход может получить только специалист (по монетам, маркам, картинам), а значит, речь идет не совсем о вложении, скорее — о работе.

5. Деньги, кроме прочего, и универсальное социальное оружие, и оно может защитить вас в трудную минуту. В современном обществе очень многие проблемы можно свести к определенной сумме, а значит — это уже не катастрофа, а большая покупка. На покупку безопасности и спокойствия у вас должны быть средства (не обязательно наличные), легко извлекаемые и не подверженные риску. В налаженном обществе роль кубышки «на черный день» выполняет обычно страхование.

6. Главное внимание в кассовой тетради надо уделять графе «Приход». В период неустойчивой хозяйственной жизни стратегия домашней экономики должна быть наступательной: больше работы, больше точек опоры. Вот несколько основных вопросов, на которые вы должны ответить себе с карандашом в руке.

- Сколько дает основное дело (зарплата, премии, компенсации) в пересчете руб./час.
- Сколько дает работа по совместительству (вечерняя работа, домашняя от репетиторства до плетения корзин) — руб./час.
- Рационально ли тратится ваше основное рабочее время (если дополнительные заработки больше основной зарплаты, например, от последней можно освободиться и полученные часы использовать эффективнее).
- Нельзя ли самому получать доход, который получает благодаря вам работодатель (отказ от посредников, свое дело и т. д.).
- Существует ли возможность расширить круг доходов, найти дополнительные экономические точки опоры — в том числе и обучаясь.

Не случайно то и дело я упоминаю работу с карандашом в руках. Вся литература по самопомощи, кстати, очень популярная во всем мире, держится на том, что уже один системный подход превращает экстремальную ситуацию в последовательно решаемую задачу. Все дело в вопросах, на которые читатель должен ответить сам себе. Ответы - это информация, которой чаще всего и не хватает для точных действий. А чтобы они были эффективными, последовательность шагов надо тоже записать на бумаге. И немедленно приступать к выполнению.

Хочу напомнить, что мы говорим об экстремальной ситуации. Считать каждую копейку без нужды (или без любви к копейке) уж не только не рационально, но и для многих людей — вредно, это значит — ломать и напрягать себя. Однако если обстоятельства и впрямь крайние, то так же вредно не ввести их немедленно в контролируемые рамки, хотя бы на время выхода из опасности.

И, наконец, самое главное. Опыт всей мировой экономики говорит, что лучшее вложение денег — в основные фонды. На них нельзя скупиться, если вы не намерены стать банкротом через два-три года. Ну а «основные фонды» вашей семьи — это, разумеется, здоровье, образование (детей и ваше) и отдых¹.

А теперь настала пора поговорить о едва ли не самом насущном в нашей работе — о реквизите. Каждый агент носит с собой такой маленький чемоданчик. А вот что в нем лежит, знает обычно только он сам. Но некоторые принципы наполнения его нам известны...

¹ Гостюшин А. В. Энциклопедия экстремальных ситуаций. — М.: Зеркало, 1994.

Агентский чемоданчик

Лучшее представление об агентском чемоданчике — что он такое и для чего нужен — дает все-таки бессмертный персонаж Ильфа и Петрова.



Остап вынул из автомобиля свой акушерский саквояж и положил его на траву.

— Моя правая рука, - сказал великий комбинатор, похлопывая саквояж по толстенькому колбасному боку. — Здесь все, что только может понадобиться элегантному гражданину моих лет и размаха.

Бендер присел над чемоданчиком, как бродячий китайский фокусник над своим волшебным мешком, и одну за другой стал вынимать различные вещи. Сперва он вынул красную нарукавную повязку, на которой золотом было вышито слово «Распорядитель». Потом на траву легла милицейская фуражка с гербом города Киева, четыре колоды карт с одинаковой рубашкой и пачка документов с круглыми сиреневыми печатями. Затем на свет были извлечены: азбука для глухонемых, благотворительные открытки, эмалевые нагрудные знаки и афиша с портретом самого Бендера в шальварах и чалме, а также белый халат.



- Вы - голуби, - говорил Остап, - вы, конечно, никогда не поймете, что честный советский паломник-пилигрим вроде меня не может обойтись без докторского халата. Кроме халата в саквояже оказался и стетоскоп.

— Я не хирург, - заметил Остап. - Я невропатолог, я психиатр. Я изучаю души своих пациентов.

Что?

Что вы должны иметь, кроме воодушевления и энтузиазма? Я уже

• и упоминал о сумке с ремнем через

плечо, которая удобна в переполненном общественном транспорте. У нее есть еще одно достоинство — она освобождает руки. Руки — важный инструмент в аргументации. Демонстрация открытых ладоней на уровне подсознания воспринимается собеседником как знак открытости, честности ваших намерений. Я уверен, что именно демонстрации открытых ладоней обязан приходом к власти М. С. Горбачев. Портфель или «дипломат» не позволят показать руки, потерять ладони или схватиться за голову, они частично разоружают вас. Хотя, несомненно, они более респектабельны... Может быть, вас устроит кофр фотографа?

Внутри того предмета, который вы носите с собой, должна быть жесткая папка для документов и демонстрационных материалов. Желательно — с таким количеством отделений, которое обеспечит легкую ориентацию в содержимом.

Разумеется, вы должны иметь достаточный запас бланков договоров и всевозможных соглашений. И хорошо, если как неприкосновенный запас вы будете иметь две дискеты — для перестраховки — с текстами всех договоров, которые только могут понадобиться. Это позволит распечатать необходимые бланки прямо у клиента — если это возможно и уж если вы до этого докатились...

Хорошее впечатление производит предусмотрительность в подборе таких взрослых «игрушек», как кассета со скотчем, бумага-липучка, классная ручка, маркеры двух-трех цветов, которыми можно очень эффектно манипулировать при работе над проектами договоров и демонстрации наглядных пособий.

Когда задумаетесь над эскизом своей визитки, вспомните пушкинскую, которая содержала лишь вот такой текст: **Пушкинь.**

Если визитные карточки существуют, ими надо пользоваться с максимальной эффективностью, с пользой. Как впрочем, и всеми прочими предметами.

Скрепки, бумага для записок, удобный калькулятор, часы (в некоторых ситуациях очень полезно наличие в часах заведенного будильника...). Хорошо, если в открытой сумке или в кейсе не видны термос и бутерброды в застиранных полиэтиленовых кулках...

К элементам реквизита следует отнести и все то, что вы можете оставить вашему клиенту на память о своем визите: проспекты, прайс-листы, визитные карточки, фирменные подарки, календари, авторучки. А вы всегда должны оставлять что-нибудь, что будет напоминать о вас тому, кто вам платит. Помните, как говаривал один из героев О. Генри: *«Сам я принципиально никогда не брал у своего ближнего ни*

одного доллара, не дав ему чего-нибудь взамен — будь то медальон из фальшивого золота, или семена садовых цветов, или мазь от прострелы, или биржевые бумаги, или порошок от блох. Когда я беру деньги, я люблю оставлять в руках моего покупателя какой-нибудь осязательный предмет, чтобы он любовался им и не слишком следил, в какую сторону я смываюсь...»

Зачем?

Но главный ваш реквизит — это разнообразные записи.

Как реквизит записи годятся для привлечения внимания к какой-либо мысли, для того, чтобы прервать поток информации, получить время на размышление. Они могут быть использованы для отвлекающего маневра или перемены темы разговора. Они позволяют вам блеснуть подготовленностью и информированностью. Но — если вам изменит чувство меры, если вы будете действовать неловко — вы будете выглядеть глупо. Как там было у Паркинсона?



Достоинство записей в том, что ими можно привлечь внимание. Например — вам захотелось акцентировать внимание на какой-то своей мысли. Вы обращаетесь к своим запискам, которые подтверждают, что суждение верное, точное, - и ваш оппонент невольно запомнит его суть. Таким образом цитаты и ссылки обретают дополнительную ценность. С другой стороны, если вам захочется показать оппоненту, что какой-то момент в его изложении важен для вас, сделайте соответствующую запись так, чтобы он не мог не заметить этого. Не забудьте попросить собеседника прерваться - ведь вы хотите записать очень точно! Цитирование, запись сказанного уже сами по себе придают особую значимость обсуждаемым вопросам. Они становятся яснее, когда трактуются в разном контексте. К мысли, которую вы выделили подобным образом, вы можете вернуться когда угодно.

Позже, во время новой встречи, вы сможете использовать записи, фиксирующие слова оппонента. Цитирование - мощное оружие, цитирование же собственных изречений оппонента, когда оно укрепляет ваши позиции, пробивает огромную брешь в его обороне. Записывая слова оппонента, обратите внимание на несообразности его суждений. Ну а если ему по какой-то причине доведется изменить свое мнение, вы можете указать на это и тем самым укрепить собственную позицию.

Не надо хитрить. Используя записи как реквизит, действуйте открыто. Непременно убедите своего оппонента, что вы - аккуратны, основательны, дотошны. При виде ваших постоянных обращений к записям растет уважение к вам как к противнику. Демонстрируя информированность и подготовленность, вы укрепляете свои позиции.

Такая демонстрация коллекции фактов — сильнейшее оружие. Это не только демонстрация знаний — это выигрышное противопоставление себя противнику, который говорит: «Мне думается...», «Я чувствую...» или «Мне кажется, что...» Одно дело — основываться на догадках и ощущениях, а другое — на фактах. Чем лучше подготовитесь, чем свободнее будете владеть фактами — тем вернее выиграете.

Могут потребоваться разного рода бумаги и документы: законодательные и политические акты, отчеты, сообщения, доклады, их копии, машинописный и рукописный материал. Сюда добавляются и записи, сделанные во время встречи.

Непременно выделяйте тем или иным способом куски текста. По какой-нибудь желтой линии сверху и (или) красной линии внизу видно, что с документом работали. Это нужно не только для того, чтобы ваш оппонент видел, как тщательно вы просматривали и анализировали материал, — вам самому будет легче ориентироваться в нем.

Не стесняйтесь демонстрировать оппоненту все свои пометки! Не читая, по виду бумаг, он поймет, что вы готовились к встрече! На полях печатных материалов сделайте пометки от руки. Будет легче найти нужное место, и будет видно, что вы готовились.

Большая часть бумаг должна иметь вид рабочих документов. Одни, наверное, будут аккуратными, другие в беспорядке. И это неплохо — не должно создаваться впечатление, что их приготовили специально для встречи. Даже если это и так, постарайтесь, чтобы это не было заметно. Помните: ваши бумаги — это реквизит, а реквизит в театральных постановках выглядит как «настоящий». Хороший реквизит не похож на реквизит.

К теме бумажного реквизита уместно привести еще два документа. Вот то, что можно назвать презентационным приветствием.



Вас приветствует пейджинговая компания и ее менеджер Ляшенко Анна Геннадиевна.

Фирма готова предоставить Вам весь комплекс услуг пейджинговой связи и пейджеры двух видов — цифровые и текстово-цифровые.

Если Вы владеете пейджером, с Вами может связаться каждый, кому Вы позволите, но никто не будет знать, где Вы находитесь. Куда бы Вас ни забросили дела, пейджер может постоянно принимать новую информацию. Пейджер позволит Вам быть в курсе последних событий в течение всего времени — днем и ночью.

Вы заинтересованы?

В таком случае Вам достаточно набрать 069 и передать на пейджер 4589 удобное для Вас время и место проведения презентации.

Итак, Вы набираете 069 и говорите оператору:

«Передайте на пейджер сорок пять восемьдесят девять: "Перезвоните по поводу презентации на номер (телефонный номер Вашего офиса)»». Я Вам немедленно перезвоню с ближайшего телефонного аппарата.

Этот документ разработан Аней Ляшенко. Он работал отлично! А вот образец рекомендательного письма: *«Искренне рекомендую Вам Александра Деревницкого — торгового представителя пейджинговой компании "РадиоКом". Я узнал много нового и неожиданного об этом виде связи. Возможно, для Вас это будет не менее интересным».*

Мы вообще как-то забыли опыт наших прашуров-купцов. А ведь и тогда, и теперь рекомендательные письма работают с равным эффектом.

В чем?

И еще раз вернемся к изученной теме — в чем бумаги хранить, в чем их носить? Вот иной взгляд¹.



В каждом бизнесе свои правила - чтобы познакомиться с местной спецификой, иногда не мешает провести предварительную разведку. Мы кратко обсудим три типа вместилища для бумаг. Хотя у каждого может быть свой взгляд на подобные вещи.

В большинстве организаций бумаги принято носить в кейсах определенного типа. Они удобны, при необходимости на них можно писать, как на столе, с ними всегда есть под рукой весь вспомогательный материал. Кейс необходим для переноски объемных образцов.

Простые скоросшиватели обеспечивают легкий доступ к материалам. Если у папки есть кармашки, то можно распределить материал по категориям: факты; главное,- вспомогательное.

Третий вариант - клипбоард, доска с зажимом, очень распространенная в некоторых отраслях. Если вы с ней идете в военное ведомство, вас там признают своим.

Туда, где царит атмосфера изысканности, можно прийти с элегантною кожаной папкой.

И, продолжая читать Паркинсона, можно увидеть продолжение нашей темы.

Как использовать бумаги?



Бумаги могут быть и средством организации паузы. Их можно использовать и для того, чтобы прервать поток мыслей — ваших или вашего оппонента.

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

Зачем, скажите на милость, прерывать собственные мысли? Подумайте. Вот вы почувствовали, что потеряли нить рассуждений или начинает складываться ситуация, благоприятная для вашего оппонента, - вам нужна пауза. Если вы просто замолчите, видимо, выглядеть вы будете смущенным, потерянным, что, наверное, и будет соответствовать действительности. Но, сделав паузу, чтобы заглянуть в бумаги, вы получите какое-то время на размышление. Просматривайте бумаги молча. Снова подняв глаза на оппонента (даже если он все это время вам что-то рьяно доказывал! —А Д.), сошлитесь на какое-нибудь место в записях и вернитесь к разговору. Все мы время от времени осознаем, что «зарываемся». Чем яростнее мы пытаемся вырваться из такого положения, тем глубже увязаем. На этот случай друг дал мне простой, но мудрый совет: «Если чувствуешь, что начинаешь зарываться, - перестань зарываться». С такой логикой не поспоришь. Обращение к записям— способ «перестать зарываться», выход из управляемую ситуацию. Когда вы обращаетесь к своим бумагам, у вашего оппонента меньше причин для вспышки нервозности, чем в случае, когда вы просто смолкаете. Когда вас пытаются прервать — опережайте, скажите, что вам надо кое-что посмотреть в бумагах. И снова у вас появится время, и вы удержите контроль над ситуацией.

Выигрыш времени — третье преимущество, которое дает нам бумага-реквизит. Вы получаете время для размышлений. Конфронтация чревата стрессами, в напряженных условиях трудно думать. Ваши бумаги, ваш реквизит — это тот инструмент, который помогает сосредоточиться. Используйте его для того, чтобы ваша позиция предстала как можно более неуязвимой. Но всякий инструмент надо использовать обдуманно и осторожно. Когда ищете что-то в своих бумагах — не разговаривайте. Позвольте себе быть спокойным. Когда вы спокойны, вы способны думать. Уже за несколько секунд молчания ваш внутренний компьютер переработает невероятное количество информации. Дайте своему мозгу эти несколько секунд, и вы будете поражены результатом.

И, наконец, используйте реквизит для переключения внимания, как способ перехода к другой теме. Бумаги помогают нам «перестать зарываться», если мы чувствуем, что увязаем; помогут они и в том случае, если противник громоздит факт за фактом, один неотразимее другого. Используйте бумаги как инструмент для отвлечения оппонента. Когда непрерывным мощным потоком льются его аргументы, когда дело идет к вполне определенной развязке, тогда вы чувствуете, что ваша позиция слабеет. Но вы, естественно, не склонны терпеливо ждать проигрыша. Напротив, вам хочется вернуться к схватке. Но, если вы просто попытаетесь прервать его речь, это делу не поможет. Вместо этого может начаться совершенно непродуктивный разговор на повышенных тонах. А если у вас наготове буллаг, необходимость прервать собеседника вы объясните тем, что у вас есть некоторые частные факты. И если окажется, что записаны они со слов оппонента, - тем лучше!

Суть 8 следующем. Прервав своего оппонента, обратившись для оправдания этого к документам, вы на какой-то момент организовали паузу. Но, когда оппонент замолчал, вы можете перейти к другому месту в своих бумагах с целью перемены темы разговора. Путь к победе — так зовется эта игра, и управление потоком информации — ваш шанс в этой игре. Если натиск слишком силен — используйте бумажный реквизит, он поможет прервать разговор, перевести его в другое русло.

Реквизит — важнейшее дело. К его подбору следует относиться серьезно, так же, как серьезно относились к этому герои О. Генри: *«Я, пожалуй, захвачу с собой квитанции в уплате подоходного налога; и рецепт для приготовления клеверного меда из творога и яблочной кожуры; и бланки заказов на носилки Мак-Горни, которые потом оказываются косилкой Мак-Кормика; и маленький карманный слиток золота; и жемчужное ожерелье, найденное мною в вагоне; и...»*

Оптимизация рабочего режима

Рабочий день надо оптимизировать. Иначе может получиться, как в той старой притче про воина на горе. В первый день он думал, что безмерно крут и таскал к себе все более тяжелые камни, чтобы вернее поразить врагов, а потом повредил руку и не смог поднять даже самый маленький, чтобы задержать войско противника. Так и агент, не умеющий распределять время работы и отдыха, однажды может пропустить очередную встречу просто потому, что устанет. В этой главе я очень активно использовал «Борьбу с внутренними обстоятельствами за высокую работоспособность» С. В. Козловского, опубликованную на киевских BBS.

ДЛЯ зануд

Вот что предлагает Козловский для вышеупомянутой категории. И не надо обижаться. Зануда выясняет все наверняка до последней точки — вовсе не плохое качество для агента.



Основные способы организации жизни пришли к человеку извне — ритмическая смена активности и отдыха, оптимизация и рационализация действий, коллективный труд.

До определенного момента требование повышения эффективности жизни воспринималось как насилие, в частности — как повышение степени эксплуатации. Вначале человек вел борьбу за свое свободное время, понимая под этим прежде всего борьбу за отдых. Успехи в этой борьбе привели к массовому прогрессирующему «обжорству временем» — оргии немногочисленной античной аристократии сменились спортивными



и шоу-телепередачами с многомиллиардной аудиторией, а также наркоманией и массовым алкоголизмом. По выражению, которое я нашел у Юлиана Семенова, прогресс в конечном итоге сводится к борьбе за экономию времени. Такая борьба — сложный вид деятельности, а значит, в ней действует общее правило: принудительный труд малопроизводителен. Только свободная личность может достичь совершенства в использовании своего свободного времени и времени вообще. Но свобода — качество необходимое, но не достаточное. Преобладание духовных потребностей и качественный инструментарий — второе и третье необходимые условия. Возможно, первая письменно зафиксированная попытка сделать управление временем сознательной потребностью человека — это первое письмо из нравственных писем к Луцилию, написанных **Луцием Аннеем Сенекой** в первые десятилетия новой эры. Сенека рекомендует:

- письменный учет всего времени;
- деление времени на хорошо или дурно потраченное и потраченное на безделье,-
- оценивать жизнь по наполненности прожитого времени.

В письме Сенеки есть намек на планирование: «Удержишь в руках сегодняшний день — меньше будешь зависеть от завтрашнего».

Один из приемов управления временем - введение жесткого режима дня. Иммануил Кант (1724-1804), проживший всю жизнь в Кенигсберге, жил настолько ритмично, что соседи проверяли часы, когда он выходил на прогулку. Прожил всю жизнь холостяком Второй период творчества, более тридцати лет, посвятил исследованиям познавательных и нравственных способностей человека.

Творческие личности в своей массе берегли свое время. Трудно найти продуктивную творческую личность, у которой не было бы жесткого режима работы. Архимед и Аристотель, Роджер Бэкон и Ньютон, Анри Пуанкаре и Дюма-отец, Энгельс и Ленин, Вавилов и Альтшуллер, адмирал Макаров и академик Берг — все эти люди стремились построить систему расхода времени, которая гарантировала бы высокую выработку не за день — за жизнь.

Правда, были исключения. Авиценна (Ибн-Сина), проведя большую часть своих 56 лет жизни в седле, подполье, скитаниях, сумел оставить после себя массу работ. Более 270 наименований дошли до нашего времени. Можно предполагать, сколько же не дошло и насколько больше он смог бы сделать в стабильных условиях.

А. А. Любищев

Следующий шаг в борьбе за свободное время был сделан **Александром Александровичем Любищевым** (1890-1972). Начав в 1916 году

вести систему учета времени, он вел ее до конца жизни, то есть 52 (!) года. В этом пожизненном эксперименте были проверены принципы:

- наличие достойной цели жизни;
- документальный учет всего времени;
- деление времени на категории, где критериями выступают достойная цель жизни и задача совершенствования личности;
- принцип увеличения времени основной категории за счет других категорий работ;
- равномерность и ритмичность нагрузок: трудные работы с утра, чередование легкой и тяжелой работы, отказ от срочных поручений;
- управление разнообразием работ. Так, чтение художественной литературы Любичев относил к основной работе. Кстати, по мнению Дарвина, чтение художественной литературы и хорошая музыка необходимы для сохранения богатства личности, ее целостности, ее качества;
- планирование и обратная связь по самоотчетам;
- выход из-под давления внешних обстоятельств, в частности отказ от высоких должностей, административной работы;
- принцип бездефицитности сил, то есть приход к началу следующего цикла труд-отдых без накопления усталости;
- управление качеством работ, в частности переход к надцели.

Впрочем, все эти пункты сам Любичев формулировал короче:

- я не беру обязательных поручений;
- не беру срочных поручений;
- в случае утомления сейчас же прекращаю работу и отдыхаю;
- сплю много, часов десять;
- комбинирую утомительные занятия с приятными.

Конкретные результаты, достигнутые А. А. Любичевым, приведены в повести Д. Гранина «Эта странная жизнь». Но им были выделены два вида работоспособности:

- один — сделать конкретную работу или максимум работы за минимальное время;
- **другой** — сделать максимум работы за заданное время: день, месяц, год...

Главная цель — добиться максимума работоспособности второго вида и при этом поставить себе максимальный срок — всю жизнь.

Для достижения этой цели можно составить три списка нагрузок.

1. В *первый* список — **«основная работа»** — войдут те виды деятельности, которые служат поиску или достижению достойной цели жизни и время на которые хочется увеличить.
2. Во *второй* список — **«навязанная работа»** — войдут те виды деятельности, которые навязаны внешними или внутренними обстоятельствами и время на которые желательно сократить.
3. И в *третий* список — **«нейтральная работа»** — войдут те виды деятельности, время на которые желательно оставить без изменений.

Наиболее важным средством достижения целей является уменьшение доли навязанной работы и увеличение основной работы за счет навязанной. Не стремитесь увеличивать среднюю суточную нагрузку, а тем более — разовую суточную нагрузку, даже если у вас остались силы. Усталость накапливается постепенно и может проявиться не сразу. Можно выделить два вида усталости — кратковременная и долговременная. *Кратковременная* недолго накапливается — от минут до нескольких дней, хорошо чувствуется и требует для ликвидации времени, соизмеримого со временем накопления. *Долговременная* же усталость может не проявляться месяцами, накапливаться незаметно, но когда проявляется, то может выглядеть по-разному: как быстрая утомляемость, внезапная слабость, скачки кровяного давления, неврозы. Для ликвидации этого вида утомления чаще всего нужны месяцы. Будьте осторожны!

Ритмика работоспособности

Как показывает многолетний опыт внедрения системы Любищева, только ритмичная работа дает равномерную и высокую производительность труда. Должна существовать цикличность работы и отдыха. Основной принцип гласит: к началу очередного рабочего цикла организм должен полностью восстановиться

Основной цикл имеет суточный период. Более длительные периоды навязываются человеку извне. Из них наиболее устойчивы два — недельный и годовой. Остальные колебания работоспособности носят нерегулярный характер, и при планировании их можно не учитывать. Анализ литературы и эксперименты показали, что пики и спады чередуются так (табл. 4).

Таблица 4
Колебания работоспособности человека

Подъемы (по часам)	Спады (по часам)
5-6	8-9
11-12	14-15
17-18	20-21
23-24	2-3

Эти подъемы и спады, как правило, можно отследить с помощью обыкновенного термометра. Но такая ярко выраженная ритмика может и отсутствовать. Ее можно сбить, сдвинуть, рассогласовать, например, при банальном переезде в другой часовой пояс или хотя бы при регулярных «всенощных» посиделках. При сдвиге реальные спады могут прийти на указанные здесь часы пиков, а реальные подъемы активности — на указанные часы спадов. Однако спады и подъемы все равно будут чередоваться. Это не снижает работоспособности. Но если попытаться интенсивно работать в часы, когда организм входит в периоды спада активности, то могут возникнуть стрессы, неврозы, гипертония и т. п. Тогда подъемы и спады активности становятся невыраженными, работоспособность обязательно падает. Рекомендуется: согласовывать работу с пиками активности, а в периоды спадов во время бодрствования максимально расслабиться, полежать 10-20 минут или даже вздремнуть. Это позволит быстро пройти период спада — чем глубже торможение нервной системы при спаде, тем скорее она восстанавливается.

Возможно, что наилучший режим дня — это распределить суточный сон более равномерно по суточным спадам. Использование сна во время спадов позволяет разбить одни календарные сутки на несколько физиологических и в результате сократить время на сон. По мнению некоторых исследователей, это один из секретов феноменальной нервной выносливости детей при усвоении новой информации.

А как на самом деле?

Внутрисуточная ритмика не объяснит всех особенностей агентского ремесла. Вы должны пытаться уловить то, каким должен быть общий баланс ваших усилий, в том числе расклад расхода времени по

поиску новых клиентов и сопровождению старых. Это трудно вычислить, можно только сформулировать основные принципы.

Какую стартовую информацию мы можем привлечь? Мне нечего предложить вам, кроме моих собственных подсчетов и наблюдений. У меня существует подозрение, что исследования подобного рода вообще никем не ведутся. Дело в том, что крупные фирмы, которые могут себе позволить такие изыскания, конечно, несколько не интересуются работой независимых агентов, а жизнь независимых агентов не настолько благополучна, чтобы умудриться найти время и силы для скрупулезных исследований. По крайней мере ни один из знакомых мне агентов и коммивояжеров не имеет вообще никаких статистических данных по своей работе.

Но прикинем.

Вы начинаете с 250 телефонных звонков в день. Заказ удается подучить от 5 % потенциальных клиентов. Для получения заказа — независимо от размера — требуется в среднем 6 звонков на протяжении ближайших двух месяцев. Эти цифры получены мной по результатам работы в качестве рекламного агента на киевские газеты. Они могут быть другими для иных видов деятельности и потому для агентской работы вообще лишь приблизительны.

Что получается?

250 звонков обращений первого дня дали за два месяца 12 заказчиков. Отсеялось (округленно) 240 фирм за 48 рабочих дней, то есть в среднем отсеив (из первого обращения) составлял 5 фирм в день. На второй день работы вам пришлось перезвонить некоторой доле тех потенциальных клиентов, к которым обратились накануне, и повторить эту операцию придется еще в среднем два раза в каждый из ближайших двух месяцев. В оставшееся время вы сделали первичные звонки в новые фирмы — конечно, хотя общее количество звонков не изменилось, но на второй день работы ввести в переговоры удалось уже не 250 фирм, а... сколько? Если я ничего не путаю, то реликты университетского курса высшей математики подсказывают мне, что тут надо привлекать интегральное исчисление. Оставив количественный анализ более подкованным в цифири, обратимся лучше к качественному анализу, который доступен в данном случае и дилетанту.

Суть в следующем.

С каждым днем уменьшается количество новых фирм, новых потенциальных клиентов, которых вы можете обзвонить, — ваше время все в большей и большей мере отбирают повторные звонки. С каждым днем вы все ближе и ближе к приобретению постоянных клиен-

тов и, соответственно, к изменению характера вашей работы — вы делаете все меньше первичных звонков и все больше времени уделяете обслуживанию постоянных клиентов.

В чем заключается это обслуживание? Это комплекс усилий по послепродажному обслуживанию — контроль прохождения заказа по всем стадиям обработки (от оформления до публикации рекламного объявления или, скажем, до отгрузки заказанной партии товара), а также ваши усилия по поддержанию этого контакта — поиск информации, интересующей вашего клиента, оказание услуг по смежным интересам заказчика, реализация чисто личных связей — от дежурного обмена любезностями во время контрольного звонка до совместного времяпрепровождения в том случае, если вы отыскали общие интересы. Помните — вы не планируете «навязаться в друзья», это просто нормальный, обычный путь развития человеческих отношений.

Такой ход эволюции ваших рабочих связей даст следующую динамику (табл. 5).

Таблица 5
Динамика работы с клиентами

1-й месяц	2-й месяц	3-й месяц	4-й месяц
Наработка клиентуры. мелкие заказы	Появление постоянных крупных клиентов	Легкая жизнь с постоянными заказчиками и — начало их потери	Потеря постоянных клиентов, преддверие кризиса

Постарайтесь до стадии № 4 вернуться к хлопотам первой!..

Вместо послесловия

Итак, книга «Коммерческая разведка» из «Курса агентуры» от Александра Деревницкого прочтена. Кто-то может сказать, что это не совсем то, на что он рассчитывал, кто-то решит, что о самой разведке здесь было сказано слишком мало. А мы и не обещали вам исчерпывающей информации. Коммерческая разведка здесь интересовала нас лишь в приложении к агентской работе. Желаящие узнать подробнее об организации собственной контрразведки или о собственной сети агентов пусть обратятся к «Искусству боевого говоруна», или «Переговорам особого назначения» из нашего же «Курса агентуры».

Поговорим же об обещанном бонусе.

Ниже вы видите ряд цифр. Это пароль для входа на закрытые страницы сайта <http://www.dere.kiev.ua/oxotal/>.

При входе туда вы должны будете набрать логин:

Oxota

После этого наберите пароль — этот самый ряд цифр:

23156734

Что вы видите? Правильно — с вас опять требуют пароль. Остальные его части вы получите из следующих книг «Мастерской Деревницкого». Это будут уже названные «Переговоры особого назначения» и «Искусство боевого говоруна».

Кроме того, собравший эти три книги получит скидку в 25 % на тренинг-курс мастера. А это вовсе не такая маленькая сумма, смею вас заверить!

И в заключение могу сказать только одно: «Читайте книги, источник пользы!»